A PHENOMENOLOGICAL STUDY ON LEADERSHIP CONFLICTS WITHIN SMALL GROUPS OF THE KOREAN METHODIST CHURCH: TOWARD DISMANTLING AGEISM AND CULTIVATING COSMOPOLITAN COMMUNITIES OF HOSPITALITY

A Practical Research Project

presented to

the Faculty of

Claremont School of Theology

In Partial Fulfillment

of the Requirements for the Degree of

Doctor of Ministry

by

Juyoung Lee

May 2026

This Practical Research Project, completed by

Juyoung Lee

under the direction of his faculty committee and approved by its members,

has been presented to and accepted by

the Faculty of Claremont School of Theology

in partial fulfillment of the requirements for the degree of

Doctor of Ministry

Faculty Advisors

Jin Seong Woo, Chairperson

Namjoong Kim

Dean of the Faculty

Yuki Schwartz

May 2026

ABSTRACT

A PHENOMENOLOGICAL STUDY ON LEADERSHIP CONFLICTS WITHIN SMALL GROUPS OF THE KOREAN METHODIST CHURCH: TOWARD DISMANTLING AGEISM AND CULTIVATING COSMOPOLITAN COMMUNITIES OF HOSPITALITY

by

Juyoung Lee

This study investigates the core meaning of leadership conflicts experienced by both leaders and non-leaders in small groups at "A Church" of the Korean Methodist Church. It examines how these conflicts are created and maintained within expectation frameworks influenced by age and faith duration. To explore this, a phenomenological qualitative approach was employed. In-depth interviews were carried out with eight participants—four small-group leaders and four non-leaders. The data analysis followed Colaizzi's phenomenological method. The findings suggest that leadership conflicts in small groups cannot be fully explained by personality differences or communication issues alone. Instead, these conflicts develop within relational structures where age and years of faith influence how authority, responsibility, voice, and caregiving expectations are distributed. Four core dimensions emerged from the analysis: (1) age-based hierarchical structures and role fixation, (2) emotional labor and spiritual burden concentrated on leaders, (3) a shift toward interdependent and shared responsibility, and (4) the formation of cosmopolitan small groups through practices of hospitality.

Based on these findings, the study proposes two pastoral interventions: a training program to reconstruct cosmopolitan leadership grounded in hospitality, and a redesigned small-group model grounded in interdependence and a supportive relational framework. This study reframes

small-group leadership conflict not as an issue of individual competence but as a structural and relational phenomenon shaped by age-based expectations and communal norms. By integrating phenomenological research with the theological perspectives of interdependence and hospitality, it offers a practical theological direction for reshaping Korean church small groups into more participatory and hospitable communities.

Keywords: Small-group leadership, Ageism, Interdependence, Cosmopolitan leadership, Hospitality, Phenomenological qualitative research

국문 초록

기독교대한감리회 소그룹 내 리더십 갈등에 관한 현상학적 연구: 에이지즘(Ageism) 해체와 코즈모폴리턴 환대 공동체를 향하여

by

이주영

본 프로젝트는 기독교대한감리회 A 교회 소그룹에서 리더와 비리더가 경험한 리더십 갈등의 본질적 의미를 탐구하는 것을 목적으로 하였다. 특히 이러한 갈등이 연령과 신앙 연차에 의해 형성된 기대 구조 속에서 어떻게 형성되고 지속되는지를 이해하고자 하였다. 이를 위해 현상학적 질적연구 방법을 적용하였으며, 리더 4 명과 비리더 4 명, 총 8 명의 연구 참여자를 선정하여 심층면담을 실시하였다. 수집된 자료는 콜라이찌(Colaizzi)의 분석 절차에 따라 분석하였다.

프로젝트 결과, 소그룹 리더십 갈등은 단순한 성격 차이나 의사소통의 실패로 설명되기보다 연령과 신앙 연차가 권위, 책임, 발언권, 돌봄 부담의 배분 방식에 영향을 미치는 관계적 구조 속에서 경험되고 있었다. 분석을 통해 네 가지 핵심 차원이 도출되었다. 첫째, 연령주의적 위계 구조와 역할 고착화, 둘째, 리더에게 집중되는 감정 노동과 영적 부담, 셋째, 상호책임적 의존성으로의 패러다임 전환, 넷째, 환대적 개방성을 통한 코즈모폴리턴 소그룹의 형성이다.

이러한 결과를 바탕으로 본 프로젝트는 ‘환대에 기반한 코즈모폴리턴 리더십 재구성 훈련’과 ‘상호의존성과 지원 생태 기반 소그룹 운영 재설계 프로그램’이라는 두 가지 목회적 대안을 제안하였다. 본 프로젝트는 소그룹 리더십 갈등을 개인의 역량 문제가 아니라 연령주의적 기대 구조와 공동체 규범 속에서 발생하는 구조적이고 관계적인 문제로 재해석하였다는 점에서 의의를 지닌다. 또한 현상학적 질적연구와 상호의존성 및 환대의 신학을 통합함으로써 한국 교회 소그룹이 보다 참여적이고 환대적인 공동체로 재구성될 수 있는 실천신학적 방향을 제시하였다.

키워드: 소그룹 리더십, 에이지즘, 상호의존성, 코즈모폴리턴 리더십, 환대, 현상학적 질적연구

SUMMARY

This study explores the core meaning of leadership conflicts experienced by both leaders and non-leaders in small-group ministry at “A Church” of the Korean Methodist Church. Although such conflicts are common in pastoral work, they are not solely caused by personality differences or communication issues. Instead, the study finds that age and years of faith serve as implicit criteria influencing perceptions of authority, responsibility, voice, and caregiving roles within small groups. These expectation frameworks are key to understanding how leadership conflicts develop and persist. Consequently, the study reinterprets small-group leadership conflicts as structural and relational phenomena rooted in age-based expectations and local community norms.

To investigate this issue, a phenomenological qualitative research approach was employed. Eight participants from the small-group ministry—four leaders and four non-leaders—were selected based on their repeated experiences of leadership conflict. Data were collected through in-depth interviews and analyzed using Colaizzi’s phenomenological method. Through iterative analysis, significant statements were identified, meanings were formulated, and thematic clusters were developed. The validity of the findings was supported through member checking and peer review.

The findings suggest that leadership conflicts are not isolated incidents but are rooted in long-standing relational structures within the community. Age and years of faith serve as key factors that determine centrality and marginality within small groups, shaping expectations about leadership roles, emotional labor, caregiving responsibilities, and voice. Four main dimensions emerged from the analysis. First, age-based hierarchical structures and role fixation act as

structural sources of conflict. Second, emotional labor and spiritual burden are disproportionately focused on leaders, often leading to exhaustion and unspoken tension. Third, a shift toward interdependent and shared responsibility appears as a turning point in the experience of conflict. Fourth, the development of cosmopolitan small groups grounded in hospitality offers an alternative vision for the community.

These findings are analyzed through the lenses of ageism, interdependence, the theology of hospitality, and cosmopolitan leadership. From the ageism perspective, conflicts in leadership illustrate relational structures where authority, responsibility, voice, and caregiving expectations are assigned based on age-based assumptions. The interdependence perspective emphasizes the need to redistribute responsibilities that have been heavily concentrated among leaders, fostering patterns of shared accountability. Meanwhile, from a hospitality perspective, participants' experiences of silence and relational distancing reveal a lack of practices that welcome unfamiliar voices and emotions. Lastly, the perspective of cosmopolitan leadership calls for a reconfiguration of leadership as a relational practice rather than the dominion of a single individual.

Based on these interpretations, two pastoral interventions were developed and implemented. The first is a training program for reconstructing cosmopolitan leadership grounded in hospitality, aimed at moving beyond hierarchical role expectations toward relational openness. The second is a redesigned small-group model based on interdependence and a supportive relational framework, intended to redistribute responsibility, emotional labor, and caregiving practices within the community. Following implementation, participants reported changes in their understanding of leadership, expanded relational awareness, and new

possibilities for sharing responsibility. At the same time, the study identifies ongoing structural limitations and the need for sustained pastoral practice and institutional support.

This study contributes to practical theology by offering a structural reinterpretation of small-group leadership conflict, shifting focus from individualistic explanations to analysis based on age-related expectations and communal norms. It highlights the importance of phenomenological research in revealing shared lived experiences across leadership roles. By combining phenomenological analysis with theological insights on interdependence and hospitality, the study presents a framework for redefining small-group communities as more participatory and relationally attentive. Ultimately, it proposes reimagining small groups as cosmopolitan communities where responsibility is collective, diverse voices are valued, and members grow together in faith.

국문 요약

본 프로젝트는 기독교대한감리회 A 교회 소그룹 안에서 리더와 비리더가 경험한 리더십 갈등의 본질을 탐구하는 데 목적을 두었다. 연구자는 목회 현장에서 소그룹 갈등이 반복적으로 발생하는 모습을 경험하면서, 이 갈등을 단순한 성격 차이나 의사소통의 문제로만 설명하기 어렵다고 보았다. 특히 소그룹 안에서 연령과 신앙 연차가 권위, 책임, 발언권, 돌봄의 부담을 배분하는 방식에 깊이 관여하고 있으며, 이러한 기대 구조가 갈등을 형성하고 지속시키는 중요한 요인으로 작용하고 있음을 인식하였다. 이에 본 프로젝트는 소그룹 리더십 갈등을 개인의 역량 부족이 아니라 공동체 안에 형성된 연령주의적 기대 구조와 관계 규범의 문제로 해석하고자 하였다.

이를 위해 본 프로젝트는 현상학적 질적연구 방법을 채택하였다. 연구 참여자는 기독교대한감리회 A 교회 소그룹 안에서 리더십을 수행하거나 그 영향을 반복적으로 경험한 성인 8 명으로 구성되었으며, 리더 4 명과 비리더 4 명이 포함되었다. 연구자는 심층면담을 통해 참여자들의 살아 있는 경험을 수집하였고, 수집된 자료는 콜라이찌의 현상학적 분석 절차에 따라 분석하였다. 이 과정에서 연구자는 참여자의 경험을 반복적으로 읽고, 의미 있는 진술을 추출하고, 형식화된 의미를 도출한 뒤, 이를 주제 묶음과 범주로 조직하였다. 또한 참여자 검토와 동료 검토를 통해 해석의 타당성과 신뢰성을 점검하였다.

프로젝트 결과, 소그룹 리더십 갈등은 단순한 사건이나 일시적 오해가 아니라 공동체 안에 오랫동안 축적된 기대 구조와 관계 규범 속에서 경험되고 있었다. 특히 연령과 신앙 연차는 소그룹 안에서 누가 중심이 되고 누가 주변화되는지를 결정하는 중요한 기준으로 작동하고 있었으며, 이는 리더의 역할 기대, 돌봄의 책임, 감정 노동의 부담, 발언권의 분배와 긴밀히 연결되어 있었다. 분석 결과는 네 가지 차원으로 정리되었다. 첫째, 연령주의적 위계 구조와 역할 고착화는 갈등의 구조적 원인으로 드러났다. 둘째, 리더에게 집중되는 감정 노동과 '참는 신앙'의 제도화는 갈등의 정서적 결과로 나타났다. 셋째, 상호책임적 의존성으로의 전환 가능성은 관계 변화의 동력으로 확인되었다. 넷째, 환대적 개방성을 바탕으로 한 코즈모폴리턴 소그룹의 형성은 공동체의 대안적 비전으로 제시되었다.

본 프로젝트는 이러한 연구 결과를 에이지즘, 상호의존성, 환대의 신학, 그리고 코즈모폴리턴 리더십의 관점에서 해석하였다. 먼저 에이지즘의 관점에서 볼 때, 참여자들이 경험한 소그룹 리더십 갈등은 단순한 세대 차이의 문제가 아니라 연령을 기준으로 권위와 책임, 발언권과 돌봄 부담이 차등적으로 배분되는 관계 구조 속에서 형성되고 있음을 보여주었다. 이러한 점에서 본 프로젝트는 소그룹 안에서 나타난 갈등 경험을 연령을 중심으로 작동하는 권위와 역할 배분의 구조적 문제로 해석하였다.

상호의존성의 관점에서는 리더에게 집중된 책임과 정서적 부담이 공동체 구성원들 사이에서 재배치될 필요가 있음을 보여주었다. 연구 참여자들의 경험은 갈등이 특정 개인의 문제가 아니라 공동체의 관계 구조 속에서 형성된다는 점을 드러내며, 구성원들이 서로의

한계와 취약성을 인정하고 책임을 나누는 관계로 전환될 가능성을 보여주었다. 이러한 점에서 본 프로젝트는 소그룹 리더십 갈등을 공동체적 책임 분담과 관계 재구성의 가능성으로 해석하였다. 환대의 신학의 관점에서는 참여자들이 경험한 침묵과 거리두기의 상황이 공동체 안에서 낯선 의견이나 감정을 충분히 수용하지 못하는 관계 규범과 연결되어 있음을 확인할 수 있었다. 이는 서로 다른 경험과 감정을 지닌 구성원을 배제하지 않고 공동체 안으로 맞아들이는 환대의 실천이 필요함을 보여준다. 이러한 점에서 본 프로젝트는 소그룹 리더십 갈등을 공동체 관계를 새롭게 형성하기 위한 환대의 실천 과제로 해석하였다.

마지막으로 코즈모폴리턴 리더십의 관점에서는 소그룹 리더십이 특정 개인의 권위나 역량에 의존하기보다 공동체 구성원들이 관계 속에서 함께 책임을 형성해 가는 방식으로 재구성될 필요가 있음을 확인하였다. 이러한 관점은 리더에게 집중된 부담과 책임을 공동체의 상호책임 구조 속에서 재배치하도록 요청한다. 이러한 점에서 본 프로젝트는 소그룹 리더십 갈등을 공동체적 리더십 형성과 관계 재구성의 과정으로 해석하였다.

이러한 해석을 바탕으로 본 연구는 두 가지 목회적 대안 프로그램을 설계하고 실행하였다. 첫 번째는 '환대에 기반한 코즈모폴리턴 리더십 재구성 훈련'이며, 두 번째는 '상호의존성과 지원 생태 기반 소그룹 운영 재설계 프로그램'이다. 첫 번째 프로그램은 소그룹 리더십을 기존의 위계적이고 고정된 역할 이해에서 벗어나, 환대와 관계적 개방성에 기반한 리더십으로 재구성하도록 돕는 데 목적을 두었다. 두 번째 프로그램은 리더와 비리더 사이의 역할 분담, 감정 노동, 돌봄의 책임을 재조정하고, 상호지원적 소그룹 구조를 형성하도록 돕는

데 목적을 두었다. 프로그램 실행 이후 참여자들은 리더십에 대한 인식 변화, 관계에 대한 이해의 확장, 책임의 재분배 가능성, 그리고 공동체 운영 방식에 대한 새로운 시각을 경험한 것으로 나타났다. 동시에 여전히 남아 있는 구조적 한계와 지속적인 후속 실천의 필요성도 확인되었다.

본 프로젝트의 의의는 다음과 같다. 첫째, 본 프로젝트는 교회 소그룹 리더십 갈등을 개인의 부족함이나 단순한 세대 차이로 설명하지 않고, 연령주의적 기대 구조와 관계 규범 속에서 해석하였다는 점에서 의의를 가진다. 둘째, 본 프로젝트는 현상학적 질적연구를 통해 리더와 비리더의 공동된 경험을 이해함으로써, 기존의 규범적 리더십 담론이 충분히 포착하지 못했던 갈등의 경험 구조를 구체적으로 분석하였다. 셋째, 본 프로젝트는 에이지즘, 상호의존성, 환대의 신학, 그리고 코즈모폴리턴 리더십의 이론적 관점을 바탕으로 질적 연구 자료를 해석하였다. 이러한 해석을 토대로 소그룹 리더십 갈등을 치유하고 공동체를 재구성하기 위한 실천적 목회 대안을 설계하였다. 넷째, 본 프로젝트는 한국교회 소그룹이 보다 지속 가능하고 참여적이며 환대적인 공동체로 전환될 수 있는 실천신학적 가능성을 제시하였다.

궁극적으로 본 프로젝트는 교회 소그룹 리더십 갈등을 통해 드러난 구조적 문제를 진단하고, 그 대안을 상호의존성과 환대의 공동체 윤리 안에서 모색하였다. 이를 통해 소그룹은 더 이상 특정 리더에게 책임과 감정 노동이 집중되는 공간이 아니라, 모든 구성원이

서로를 환대하고 함께 책임을 나누며 성장하는 코즈모폴리턴 공동체로 재구성될 수 있음을 제안하였다.

감사의 글

클레어몬트 신학대학원 목회학 박사과정의 여정과 본 프로젝트를 완성해 가는 과정은 제게 단순한 학업의 시간이 아니라, 하나님께서 제 삶과 목회를 새롭게 빚어 가시는 은혜의 시간이었다. 목회 현장과 긴밀히 연결된 배움과 연구는 새로운 통찰과 성찰의 기회를 주었고, 제 사역의 시야와 방향을 더욱 깊이 숙고하게 하였다. 이 모든 여정을 가장 선하게 인도하신 하나님께 먼저 감사와 영광을 올려 드린다.

먼저, 이 과정을 시작하고 마칠 때까지 아낌없는 신뢰와 격려로 함께해 주신 은평교회 김동현 담임목사님께 깊이 감사드린다. 목회와 학업을 병행하는 일이 결코 쉽지 않은 길이었지만, 담임목사님의 배려와 지지가 있었기에 끝까지 이 여정을 감당할 수 있었다. 또한 바쁜 목회 여정 속에서도 학업에 힘이 되어주신 이규운 목사님, 이규성 목사님, 최진모 목사님과 많은 동역자들께 진심으로 감사드린다. 학업을 마칠 수 있도록 함께 기도하며 응원해 주신 동역자들의 존재는 큰 힘이 되었다. 아울러 사역의 현장에서 본 논문을 위해 깊은 관심을 가지고 애써 주신 오천수 박사님께도 깊이 감사드린다.

본 연구 논문이 온전한 모습으로 완성될 수 있도록 정성껏 지도해 주신 우진성 교수님과 김남중 교수님께 깊은 감사의 말씀을 드린다. 두 교수님께서는 연구의 방향을 세워 주시고 부족한 부분을 세심하게 이끌어 주심으로 이 논문이 더욱 깊이 있고 충실하게 다듬어질 수 있도록 도와주셨다.

무엇보다 가장 깊은 감사는 가족들에게 전하고 싶다. 목회와 학업을 함께 감당하는 긴 시간 동안 물질적으로, 그리고 육아로 큰 힘이 되어 준 사랑하는 아내에게 진심으로 감사한다. 함께 많은 시간을 보내지 못해 아쉬움이 있었을 텐데도 누구보다 기뻐해 준 아들 필립과, 언제나 웃음의 비타민이 되어 준 로은이에게도 고마운 마음을 전한다. 늘 기도로 도와주신 부모님, 그리고 바쁜 일정도 뒤로한 채 육아에 힘이 되어 주신 장모님과 장인어른께도 진심으로 감사드린다.

돌이켜 보면 이 논문은 결코 저 혼자만의 결실이 아니다. 함께 기도해 주시고, 응원해 주시고, 사랑으로 지지해 주신 많은 분들의 마음이 이 논문 안에 함께 담겨 있다. 부족한 저를 부르시고 끝까지 붙드시며 가장 선한 길로 인도하신 하나님께 다시 한 번 모든 감사와 영광을 올려 드린다. 이 작은 연구의 열매가 하나님 나라와 교회를 섬기는 일에 겸손히 쓰임 받기를 소망한다.

목차

TABLE OF CONTENTS

Chapter Ⅰ

서론(Introduction)

A. 문제 제기와 논의 (Statement of the Problem)

오늘날 한국 교회에서 소그룹은 교회의 건강성과 영적 생명력을 유지하는 핵심적인 사역의 장으로 인식되고 있다. 예배 중심의 대규모 교회 구조가 성도 개개인의 삶과 신앙을 충분히 돌보는 데 한계를 드러내면서, 소그룹은 말씀 나눔과 기도, 삶의 교제를 통해 신앙이 실제로 형성되는 공간으로 기능해 왔다.[1] 특히 기독교대한감리회는 역사적으로 속회 제도를 통해 이러한 소그룹 사역을 제도화해 왔으며, 이는 기독교대한감리회 신앙 전통 안에서 공동체적 신앙 형성의 중요한 기반으로 해석되어 왔다.[2] 동시에 한국 사회는 초고령화로 빠르게 진입하였고, 가족과 지역 공동체의 약화, 세대 간 단절의 심화라는 변화를 경험해 왔다. 교회 공동체 역시 세대 구성의 급격한 재편과 돌봄 부담의 증가 속에서 공동체성을 유지하기 위한 실천의 장으로서 소그룹에 대한 기대를 더욱 높여 왔다. 그러나 이러한 기대의 증가는 소그룹 내부에서 역할과 책임, 발언의 방식에 대한 암묵적 기대를 강화하였을 가능성을 보여 주었고, 이는 리더십 갈등을 이해하는 데 중요한 문제의식을 제기하였다.

연구자가 목회 현장에서 경험한 소그룹의 현실은 이러한 이상적 기대와 일치하지 않는 복합적 모습을 보여 주었다. 실제 현장에서는 소그룹 리더십 갈등이 반복적으로 나타났고, 그것이 단순히 개인의 성격 차이나 리더의 역량 부족만으로 설명되기 어려운 경우가 적지 않았다. 어떤 경우에는 역할 기대와 의사소통 방식의 차이가 갈등을 심화시키는 것처럼 보였고, 또 어떤 경우에는 연령과 신앙 연차, 공동체 안의 암묵적 분위기가 갈등 형성에 영향을 미치는 듯한 모습도 관찰되었다.

---

[1] 지용근, 김용수, 전우택 et al., *한국교회 트렌드 2025* (서울: 규장, 2024), 14.

[2] 정회현, “교회성장과 소그룹 운동,” *신학과 복음* 5 (October 2018): 27–63.

이러한 경험은 소그룹 리더십 갈등을 보다 면밀하게 탐구할 필요성을 제기하였다.

소그룹 리더십을 둘러싼 갈등은 일시적 사건으로 끝나지 않고, 목회 현장에서 반복적으로 마주하게 되는 문제였다. 이러한 갈등은 모임 운영 방식, 역할 분담, 의사결정 과정, 관계의 친밀도 등 소그룹의 실제 삶 전반과 맞물려 나타났으며, 공동체의 신뢰와 지속성에도 영향을 미칠 수 있었다. 그러나 목회 현장에서는 이러한 갈등이 종종 '리더의 미숙함'이나 '구성원의 순응 부족'으로 단순화되거나, 갈등 자체를 드러내지 않기 위해 빠르게 봉합되기도 하였다. 이 경우 갈등이 어떤 맥락에서 형성되었고, 참여자들에게 어떤 의미로 경험되었는지를 충분히 이해하기 어려웠다.

특히 연구자는 소그룹 안에서 연령과 신앙 연차가 관계 형성과 리더십 기대에 일정한 영향을 미치고 있을 가능성에 주목하게 되었다. 실제 목회 경험 속에서는 발언의 무게, 역할의 기대, 책임의 부담이 균등하게 주어지지 않는 듯한 장면들이 관찰되었다. 그러나 이러한 현상은 교회 안에서 충분히 언어화되거나 성찰되지 못한 채 개인의 태도 문제로 환원되는 경우가 많았다. 따라서 소그룹 리더십 갈등이 어떠한 맥락에서 형성되고, 참여자들에게 어떤 의미로 경험되는지를 경험의 차원에서 탐구할 필요가 제기되었다.

일부 경우 소그룹 안에서 갈등을 경험한 리더와 비리더들은 자신의 경험을 적절히 표현하거나 성찰할 기회를 충분히 갖지 못한 채 침묵하거나 공동체로부터 점차 거리를 두는 모습을 보이기도 하였다. 소그룹은 본래 돌봄과 성숙을 위한 공간으로 이해되었으나, 이러한 경험이 반복될 경우 오히려 상처와 소외가 축적되는 장소가 될 가능성도 배제하기 어려웠다. 그럼에도 불구하고 소그룹 안에서 실제로 어떤 갈등이 어떻게 경험되고 의미화되는지에 대한 체계적 탐구는 충분히 이루어지지 않았다. 기존의 소그룹 연구와 교회 리더십 연구는 소그룹의 구조적 효율성이나 리더십 훈련의 필요성을 강조해 왔으나, 구성원들이 리더십을 어떻게 경험하였는지, 그 과정에서 어떤

기대와 긴장이 형성되었는지에 대해서는 상대적으로 제한적으로 다루어 왔다.[3] 따라서 소그룹 리더십 갈등이 어떠한 맥락 속에서 형성되고 구성원들에게 어떤 의미로 경험되는지를 면밀히 살펴볼 필요성이 제기되었으며, 이 문제의식은 본 프로젝트의 출발점이 되었다.

이러한 문제의식은 소그룹 리더십 갈등을 리더 개인의 역량 문제로만 설명하는 접근을 넘어, 교회 안에 형성된 리더십 기대와 관계 규범, 그리고 사회의 세대 변화라는 맥락을 함께 검토할 필요성을 제기하였다. 이에 본 프로젝트는 소그룹 리더십 갈등이 실제로 어떻게 경험되고 이해되는지를 질적 연구를 통해 탐구하고자 하였으며, 그 논지를 다음 절에서 정리한다.

B. 논지에 대한 토론 (Thesis and Scope of the Study)

본 프로젝트는 소그룹 리더십 갈등을 리더 개인의 역량 문제로만 환원하는 기존 접근의 한계를 문제의식으로 삼는다. 기존의 소그룹 리더십 논의는 주로 리더 개인의 역량 강화나 훈련에 초점을 두어 왔으나, 이러한 접근만으로는 갈등이 형성되는 실제 경험의 맥락을 충분히 설명하기 어렵다.[4] 특히 갈등을 경험하는 당사자들이 무엇을 느끼고 어떻게 의미화하는지, 그리고 그 경험이 공동체 안의 기대와 관계 규범과 어떤 관련을 맺고 있는지에 대한 경험 차원의 탐구는 상대적으로 제한적이었다. 따라서 본 프로젝트는 소그룹 리더십 갈등을 경험의 차원에서 탐구하고, 그 의미 구조를 드러내고자 하였다. 본 프로젝트는 이러한 공백을 보완하기 위해 참여자들의 실제 경험(lived experience)에 주목하였고, 갈등의 의미 구조를 드러내기 위한 방법으로 현상학적 질적 연구를 적용하였다. 이를 위해 본 프로젝트는 소그룹 리더십 갈등을 해석하는 핵심 개념으로

---

[3] 안재은, “소그룹 리더십 개발 원리와 훈련방안,” *복음과 실천신학* 27 (January 2013): 95–120.

[4] 양승준, “미래시대 참된 공동체를 위한 리더십 원리 연구,” *기독교교육정보* 51 (December 2016): 63-64.

에이지즘(ageism)과 상호의존성을 설정하였다. 에이지즘은 연령을 기준으로 형성되는 고정관념과 차별을 지칭하는 개념으로, 세대 간 관계 속에서 형성되는 불균형과 배제를 비판적으로 드러내는 데 유용한 분석 틀을 제공한다.[5] 이러한 관점은 소그룹 리더십 갈등이 개인 간의 감정적 충돌에 국한되지 않고, 연령과 신앙 연차를 중심으로 형성된 기대와 위계가 관계를 규정하는 방식과 깊이 연관되어 있음을 관찰되었다. 상호의존성은 개인주의적 리더십 이해를 넘어, 공동체 구성원들이 각자의 취약성과 강점을 인정하며 함께 형성되는 관계적 리더십의 가능성을 제시한다.[6]

본 프로젝트는 이 개념을 통해 소그룹 리더십을 권한의 집중이나 역할의 고정된 분배가 아니라, 공동의 돌봄과 책임이 상호적으로 형성되는 과정으로 이해했다. 또한 코즈모폴리턴 리더십(cosmopolitan leadership)을 갈등 상황에서 배제와 침묵을 줄이고, 책임과 돌봄의 구조를 재설계하는 실천적 해석 틀로 활용하였다. 본 프로젝트는 소그룹 리더십 갈등을 리더 개인의 역량 문제로만 환원하지 않고, 교회 안에 형성된 리더십 기대와 관계 규범이 세대 변화와 충돌하면서 드러나는 현상으로 해석하였다. 이를 위해 에이지즘, 상호의존성, 코즈모폴리턴 리더십의 관점을 분석 틀로 설정하였고, 참여자 경험을 통해 갈등의 의미 구조와 대안적 실천 가능성을 탐구하였다. 본 프로젝트의 연구 질문은 다음과 같이 설정하였다.

---

[5] Ashton Applewhite, *This Chair Rocks 나는 에이지즘에 반대한다*, trans. 이은진 (서울: 시공사, 2016), 29–36.

[6] 김혜란, *상호의존성: 포스트식민주의 여성주의 실천신학* (서울: 동연, 2020), 27–42.

<표 1> 연구 질문 (Research Questions)

연구 질문	
1	소그룹 안에서 리더와 비리더가 경험하는 리더십 갈등의 본질은 무엇인가?
2	에이지즘은 소그룹의 기대 구조와 관계 규범 속에서 어떻게 작동하는가?
3	상호의존성과 환대의 리더십은 갈등 상황에서 어떤 실천적 대안이 될 수 있는가?
4	이러한 실천적 대안이 제시하는 목회적 시사점은 무엇인가?

C. 관련된 문헌자료의 검토 (Review of Related Literature)

본 프로젝트는 기독교대한감리회의 소그룹 안에서 리더십 갈등을 현상학적으로 탐구하기 위해 관련 선행연구를 크게 세 가지 영역으로 나누어 검토하였다. 첫째, 기독교대한감리회의 소그룹, 특히 속회에 관한 목회적 연구를 검토하였다. 둘째, 교회 맥락에서의 리더십 연구를 검토하였다. 셋째, 프로젝트의 해석 틀을 구성한 에이지즘과 상호의존성, 그리고 코즈모폴리턴 리더십에 관한 문헌을 검토하였다. 에이지즘과 상호의존성은 소그룹 리더십 갈등을 개인의 역량 문제로 환원하지 않고, 갈등이 발생한 관계 구조와 기대의 맥락을 해석하기 위한 핵심 분석 틀로 기능하였다. 이를 위해 클레어몬트 신학대학원 도서관, Google Scholar(학술 검색 엔진), 감리교신학대학교 도서관, DBpia, RISS, KCI 등 다양한 학술 데이터베이스를 활용하여 관련 문헌을 체계적으로 수집하고 분석하였다. 이 문헌 검토는 단순한 선행연구 요약에 머무르지 않았고, 소그룹 리더십 갈등이 '어떻게' 경험되었으며 '무엇으로' 구조화되었는지를 드러내기 위한 분석적 토대를 제공하였다.

먼저 기독교대한감리회의 소그룹에 관한 선행연구를 검토하였다. 기독교대한감리회 소그룹 사역은 존 웨슬리의 신학과 초기 감리교 운동에서 형성된 속회 전통에 근거하여 이해되어 왔다.

선행연구들은 속회를 교회의 주변 장치가 아니라 신앙 형성과 돌봄을 실천하는 핵심 구조로 설명하였고, 웨슬리 공동체 형성의 교육목회적 성격을 함께 조명하였다.[7] 이러한 논의는 속회가 개인 경건의 강화에만 머물지 않았고, 관계 안에서 신앙을 형성하며 책임을 공유하는 공동체적 실천이었음을 강조하였다. 이후 한국교회 맥락에서의 소그룹 연구는 소그룹 형태가 교회의 건강성과 영적 성장에 유의미한 영향을 미칠 수 있음을 실증적으로 제시하였고, 소그룹 운영과 질 관리의 중요성을 강조하였다.[8] 또한 코로나 19 이후의 논의는 소그룹을 교회의 핵심 사역으로 재확인하였고, 소그룹의 '질'과 실제적 운영 역량을 강화해야 한다는 담론을 확장하였다.[9] 그러나 이러한 연구 흐름은 소그룹의 중요성을 강화하는 동시에, 소그룹 내부에서 반복적으로 발생한 갈등, 특히 리더십 갈등의 경험 구조를 충분히 설명하지 못하는 한계를 드러내었다. 다시 말해, 소그룹의 기능과 효과를 논한 연구는 풍부하였으나 구성원들이 갈등을 '어떻게 경험하였는가'에 대한 경험적 탐구는 상대적으로 빈약하였다.

다음으로 교회 리더십 연구는 위기 상황 속에서 공동체를 변화시키는 리더십 모델로 변혁적 리더십과 섬김의 리더십 등을 제시하며 교회 리더십의 대안 가능성을 논의하였다.[10] 또한 소그룹 리더십 개발과 훈련 방안에 대한 연구는 소그룹 리더가 공동체를 이끄는 핵심 자원임을 전제하며, 리더십 개발의 원리와 적용 전략을 제시하였다.[11] 그러나 이러한 연구들은 대체로 '바람직한 리더십'의 규범 제시나 '훈련 모델'의 개발에 무게를 두었고, 갈등을 경험한 당사자들이 리더십을

[7] 임영택, "웨슬리 초기 공동체형성과 성격에 관한 연구," *기독교교육정보* 38 (September 2013): 42.

[8] 신호균, 김영애, 최장모 et al., "소그룹형태에 따른 교회의 건강성이 성도들의 영적성장에 미치는 영향에 관한 실증적 연구," in *한국로고스경영학회 학술발표대회*, ed. 한국로고스경영학회 (천안, 2011), 34.

[9] 지용근 et al., *한국교회 트렌드 2025* (서울: 규장, 2024), 14.

[10] 최성훈, "섬김의 리더십으로 조명한 기독교교육의 원리," *기독교교육논총* 40 (January 2014): 421–47.

[11] 안재은, "소그룹 리더십 개발 원리와 훈련방안," 95–120.

어떤 의미로 해석하였는지에 대한 질적 탐구는 제한적으로 다루었다. 특히 리더와 비리더의 상호 경험을 동등한 층위에서 다루지 못한 경우, 갈등은 리더 개인의 역량 문제로 축소되거나 구성원의 순응 문제로 환원되는 경향이 강화되었다.

한편 감리교회 맥락에서 갈등을 경험의 구조로 다룬 질적 연구들도 참고되었다. 홍성찬은 감리교회 청년들이 부서 이동 과정에서 경험한 돌봄의 사각지대와 소통 단절에서 비롯된 갈등을 현상학적으로 분석하였고, 교회 공동체가 관계를 재구성해야 함을 제시하였다.[12] 김청진은 감리교 사역 임직 과정에서 경험된 갈등과 정체성 손실을 질적으로 탐구하였고, 상호의존성과 화해의 리더십을 대안으로 논의하였다.[13] 이러한 연구들은 갈등을 사건이 아니라 경험의 구조로 다루었다는 점에서, 소그룹 리더십 갈등을 경험의 층위에서 해석한 본 프로젝트의 문헌적 근거를 강화하였다.

마지막으로 에이지즘과 상호의존성, 그리고 코즈모폴리턴 리더십에 관한 선행연구를 검토하였다. 에이지즘은 나이를 근거로 한 고정관념과 편견, 차별을 의미하는 개념으로 로버트 버틀러(Robert Butler) 이후 핵심 용어로 정착하였다.[14] 국내 연구들은 연령주의가 세대 갈등 인식과 정책 태도 등에 유의미한 영향을 미친다고 보고하였고, 연령주의가 단지 개인 심리의 편견이 아니라 사회적 및 제도적 측면에서 구조화될 수 있음을 제시하였다.[15] 또한 최근 논의는 '연령 통합(age-integrated) 교회'라는 실천적 제안을 통해 연령 기준의 구조적 장벽을 낮추는 방향을 탐색하였다.[16]

---

[12] Sungchan Hong, "A Qualitative Phenomenological Study on the Transition of Young Adults to the Adult Group in the Korean Methodist Church" (D.Min. project, Claremont School of Theology, 2025).

[13] Chungjin Kim, "A Qualitative Exploration of the Relinquishing Experience in the Pastoral Ordination Process" (D.Min. project, Claremont School of Theology, 2023).

[14] Applewite*, This Chair Rocks 나는 에이지즘에 반대한다,* trans. 이은진, 29-36.

[15] 정순둘, 정주희, and 김미리, "연령주의와 연령통합이 세대갈등인식에 미치는 영향: 연령집단별 비교를 중심으로," *한국사회복지학* 68, no. 4 (2016): 5.

[16] 이지현, "초고령사회 대비를 위한 연령통합 (Age-Integrated)의 교회 구현 방안에 관한 연구," *장신논단* 55, no. 2 (2023): 122.

교회 맥락에서 에이지즘은 종종 세대 갈등이라는 표면적 범주로 설명되기 쉬웠다. 그러나 본 프로젝트는 에이지즘을 세대 갈등의 동의어로 축소하지 않았고, 소그룹 안에서 권위가 정당화되고 역할이 배치되며 발언권이 분배되는 방식을 조직하는 포괄적 분석 틀로 확장하여 이해하였다. 다시 말해, 에이지즘은 단지 세대가 다르다는 현상 진술이 아니라 연령을 기준으로 누가 중심에 서고 누가 주변화되는지, 그리고 그 과정이 어떤 신앙 언어와 관행 속에서 자연화되는지를 분석하는 틀이 되었다.

이러한 확장은 소그룹 안에서 발생한 리더십 갈등을 단순히 세대 차이 때문이라고만 보지 않았고, 관계가 어떻게 짜였으며 그 관계 속에서 어떤 규칙과 기대, 역할 분담과 위계 질서가 작동하였는지를 구체적으로 분석하도록 이끌었다.[17] 또한 초고령화 전환이라는 사회적 조건은 에이지즘 논의를 소그룹 리더십 갈등의 문제와 직접적으로 접속시켰다. 오천수는 초고령화 시대 교회 안 노년 세대가 경험한 소외와 관계적 갈등을 현상학적으로 분석하였고, 노년 세대를 돌봄의 객체가 아니라 공동체 참여의 주체로 재위치시켰다.[18] 이러한 관점은 에이지즘이 청년의 불만이나 노년의 서운함에 국한되지 않았고, 교회 공동체가 특정 연령을 어떻게 규정하는가라는 신학적 질문으로 확장될 수 있음을 보여주었다.

상호의존성은 개인의 독립성과 자율성을 강조한 근대적 인간 이해를 넘어, 관계 속에서 정체성과 책임이 형성된다는 관점을 제공하였다. 김혜란의 실천신학 논의는 상호의존성을 교회와

[17] 임성빈, “한국교회와 평화: 평화이루기(Peacemaking)를 위한 교회의 과제를 중심으로,” *선교와 신학* 38, no. 2 (2016): 193–229.

[18] Chunsoo Oh, “Towards Restructuring Pastoral Care in an Era of Super-Aging: A Phenomenological Inquiry into Interdependence, Theology of Hospitality, and Ecclesial Engagement with the Elder Generation” (D.Min. project, Claremont School of Theology, 2025).

지역 공동체가 함께 수리하고 갱신해야 할 공적 과제로 제시하였고, 관계성과 탈중심화, 상호 책임성을 핵심 요소로 강조하였다.[19] 권문상은 소그룹의 대면적 상호작용이 신뢰와 공동체 의식을 형성한다고 보았고, 대그룹에서는 상호의존성을 구축하기 어렵다고 지적하였다.[20] 또한 일부 연구들은 상호의존성을 갈등 이후의 대안적 관계 구성 원리로 제시하였다. 홍성찬은 환대와 포스트콜로니얼 관점을 통해 청년들이 교회 안에서 안정적으로 정착할 수 있도록 상호의존적 환대 공동체 형성을 제안하였다.[21] 김청진은 임직 과정에서의 갈등을 상호의존성 및 화해의 리더십으로 재해석하였다.[22] 박윤준은 해외선교 맥락에서 제국주의적 방식이 낳은 갈등을 성찰하고, 파송교회와 선교사, 현지목회자 사이의 상호 의존 공간을 제시하였다.[23] 이 연구 흐름은 상호의존성이 단지 이상적 공동체의 표어가 아니라, 갈등 이후 관계를 재구성하는 실천적인 원리로 적용될 수 있음을 보여주었다.

또한 코즈모폴리턴 리더십과 환대에 관한 연구도 한국 목회 현장과 접속되어 논의되어 왔다. 오오현은 목회적 돌봄과 상담의 공간으로서 환대를 다루며, 환대를 "타자를 위해 공간을 만들어 주는 실천"으로 설명하였다.[24] 김창운은 문화지능(CQ) 모델을 기초로 한국교회 목회자의 다문화 수용성과 상호문화적 변화를 탐구하면서, 다문화 상황에서 필요한 인식과 역량의 구체적 구성요소를

[19] HyeRan Kim-Cragg, "Conflict, Healing, and Transformation in the Postcolonial World: A Preaching Focus" (lecture, Context of Ministry and Project, Claremont School of Theology, Claremont, CA, Spring 2024).

[20] 권문상, "공동체 교육과 교회 구조의 혁신: 소그룹 중심의 교회 구조를 통한 공동체 신앙의 회복," *성경과 신학* 75 (January 2015): 305.

[21] Hong, "A Qualitative Phenomenological Study on the Transition of Young Adults."

[22] Kim, "A Qualitative Exploration of the Relinquishing Experience."

[23] Yunjun Park, "Exploring a Postcolonial and Interdependent Mission: A Qualitative Study on Onnuri Methodist Church" (D.Min. project, Claremont School of Theology, 2024), 35–38.

[24] 오오현, "목회적 돌봄과 상담의 공간으로서 환대에 관한 소고," *신학과 실천* 38 (March 2014): 319–45.

제시하였다.[25] 구병옥은 다문화 사회 속 한국교회의 대응을 논의하면서, 한국교회 내부의 배타성과 낮은 수용성을 문제로 제기하고 신학적 토대와 실천 과제를 정리한다.[26] 이런 연구들은 교회 리더십이 '내부 결속'만이 아니라, 타자에 대한 인식과 상호문화적 역량을 포함해야 함을 보여준다. 박사욱은 이민교회 맥락에서 "새 시대를 위한 코즈모폴리턴 관점"을 제안하며, 이민자 정체성과 다문화 현실 속에서 교회가 취해야 할 신학적 시야와 목회적 전략을 논의한다.[27] 남인보는 장애인과 비장애인이 함께 하는 다종교 환경에서 '코즈모폴리턴 환대'를 핵심 개념으로 삼아, 환대가 단순한 친절이 아니라 공동체 구조와 실천을 재구성하는 규범임을 보여준다.[28] 이 자료들은 코즈모폴리턴 리더십을 교회안에서 실천할 수 있는 방식들로 제공하였다.

선행연구를 종합하면, 소그룹 리더십 연구들은 대체로 이상적 리더상과 훈련 모델을 제시하는 데 기여하였으나, 몇 가지 공백을 드러내었다. 첫째, 갈등을 연령과 신앙 연차에 의해 형성된 기대 구조의 문제로 분석한 연구는 제한적이었다. 둘째, 리더에게 집중된 정서적 노동과 소진이 갈등을 지속시키는 방식에 대한 해석 틀은 충분히 발전되지 못하였다. 셋째, 대안을 주로 교육 프로그램의 제안에 머무르게 하였고, 실행과 피드백, 변화의 검증을 통해 대안의 효과를 확인한 연구는 상대적으로 드물었다. 이에 본 프로젝트는 에이지즘적 기대 구조를 진단하였고, 상호의존성과

[25] 김창운, "한국교회 목회자의 다문화수용성과 상호문화적 변화: 문화지능모델을 기초로," *문화교류와 다문화 교육* 12, no. 4 (2023): 369-90.

[26] 구병옥, "다문화 사회를 향한 한국교회의 대응방안 연구: 이정용의 주변성 신학을 중심으로," *신학과 실천* 76 (September 2021): 561-86.

[27] Sawook Park, "Towards a Community of Unconditional Inclusion and Equality: A Critical Study of Neo-Nationalism of Churches in Japan from a Cosmopolitan Perspective" (D.Min. project, Claremont School of Theology, 2017).

[28] Inbo Nam, "Beyond Exclusion And Marginalization: A Qualitative Study On The Church Experiences Of People With Disabilities And The Formation Of Interdependent Christian Communities Of People With And Without Disabilities" (D.Min. project, Claremont School of Theology, 2025).

환대의 리더십을 대안으로 구성하였으며, 실행과 피드백을 통해 변화 가능성을 확인하였다.

이와 같은 문헌 연구는 공통적으로 소그룹 현장에서 리더와 비리더가 경험한 리더십 갈등을 참여자의 경험 차원에서 통합적으로 탐구하는 데 한계를 드러내었다. 특히 소그룹 갈등을 현상학적 질적 연구로 탐구한 사례는 매우 드물었다. 본 프로젝트는 이러한 공백을 보완하기 위해 기독교대한감리회 A 교회의 소그룹을 구체적 실천 현장으로 설정하였고, 리더와 비리더가 경험한 리더십 갈등의 의미 구조를 연구 참여자의 언어로 드러내었다. 또한 그 경험이 연령 중심의 규범 속에서 어떤 기대와 부담으로 작동하였는지, 그리고 관계의 상호성이 약화되거나 책임이 불균등하게 분배되는 경험 속에서 갈등이 어떤 방식으로 형성되고 지속되었는지를 분석하였다.

더 나아가 본 프로젝트는 에이지즘을 세대 갈등이라는 표면적 설명에 머무르지 않는 포괄적 분석 틀로 적용하였고, 갈등을 단순한 세대 차이나 개인 성향의 충돌로 환원하지 않았다. 오히려 소그룹 공동체가 전제해 온 관계 질서가 무엇이었는지, 리더가 리더로 인정받는 기준과 기대가 어떻게 형성되었는지, 그리고 돌봄과 책임이 공동체 안에서 어떤 방식으로 배분되었는지를 중심에 두고 갈등을 재조명하였다. 마지막으로 본 프로젝트는 상호의존성과 코즈모폴리턴 리더십 논의를 대안적 관계 구성 원리로 연결하였고, 자료에서 확인된 격려 경험과 역할 분담 경험, 상호 영향 경험을 토대로 소그룹 리더십 갈등이 교회 공동체의 리더십과 돌봄을 새롭게 구성하도록 요청하는 신학적 질문이 될 수 있음을 논의하였다.

이상의 선행연구를 종합하면, 기독교대한감리회 속회와 소그룹의 중요성, 리더십 모델의 규범적 제안은 충분히 축적되어 왔으나, 소그룹 리더십 갈등이 당사자들에게 ‘어떻게 경험되고 의미화되었는가’에 대한 현상학적 탐구는 제한적이었다. 또한 교회 세대 담론은 특정 세대에 집중되는 경향을 보였고, 실제 현장에서 책임과 정서적 부담을 감당한 세대가 경험한 구조적 긴장을

충분히 설명하지 못하였다. 따라서 본 프로젝트는 에이지즘과 상호의존성의 관점에서 소그룹 리더십 갈등의 경험 구조를 질적으로 분석하였고, 그 결과를 토대로 관계 규범과 책임 배치를 재구성하는 목회적 대안을 설계하였다.

D. 사용할 용어들의 정의 (Definition of Key Terms)

1. 코즈모폴리턴 리더십 (Cosmopolitan Leadership)

코즈모폴리턴 리더십은 교회 소그룹 안에서 리더십이 특정 세대, 특정 문화, 특정 신앙 경력에 고정되지 않고, 다양한 세계관과 삶의 조건을 지닌 구성원들이 "함께 살아감"의 윤리 아래에서 상호 책임을 형성하며 공동의 신앙적 목표를 수행하도록 돕는 리더십 실천으로 정의한다.[29] 코즈모폴리턴이라는 용어는 국가, 집단, 경계에 갇힌 폐쇄적 정체성을 넘어 "세계시민성"을 지향하는 관점으로 논의되어 왔으며,[30] 신학적 실천의 장에서는 낯선 이웃과 주변화된 타자에 대한 환대의 요청을 리더십과 공동체 윤리의 핵심 동력으로 재구성하는 방식으로도 확장되어 왔다.[31]

이 정의를 교회 소그룹에 적용하면, 코즈모폴리턴 리더십은 단지 다양한 사람을 포함하는 태도에 그치지 않고, 구성원 각자의 세계관과 가치가 충돌할 때에도 대화 가능성을 열어 두는 관계적 개방성, 타자를 맞이하는 실천으로서의 환대, 차이를 지우지 않으면서도 공동선을 향해 협력하도록 만드는 경계 넘기와 연결, 다문화 및 세대 차이를 다루는 상호문화적 감수성을 핵심 구성요소로 포함한다.[32] 특히 환대 개념은 조건 없는 수용의 이상과 공동체 질서 유지의 현실 사이의 긴장을

---

[29] 강남순, *코즈모폴리터니즘이란 무엇인가* (서울: 동녘, 2022), 339.

[30] 심상용, "코즈모폴리턴 공화주의의 지구시민권 구상에 대한 연구," *경제와 사회* 93 (March 2012): 137–63.

[31] Esther J. Na, "Understanding Homelessness and a Theology of Hospitality from a Cosmopolitan Perspective: In the Context of California" (D.Min. project, Claremont School of Theology, 2019).

[32] 양현준, "결속에서 연결로: 환대를 통한 한국 교회의 교량형 네트워크 강화 방안 연구," *신학과 실천*

내포하며, 교회는 이 긴장 자체를 회피하기보다 리더십 훈련과 규범 설계 속에서 다루어야 한다는 논의가 한국 학계에서도 제기되어 왔다.[33] 리더십에 대한 연구에서는 주로 '통합적 리더십(integrative leadership)'의 개념을 사용하였다. 계재광은 한국교회의 변화를 위한 리더십 틀을 제시하며, 개인 내면의 일대일 관계와 공동체 차원을 포괄하는 전인적 통합 리더십을 제안하였다.[34] 또한 신혜영은 다양한 리더십 스타일을 상황적으로 통합하는 통합적 리더십 상황 모델을 제시하며, 실천적 효과성을 강조하였다.[35] 그러나 이러한 접근은 주로 리더십 자원의 통합에 초점을 두었기에, 세대 간 고유한 차이와 독립성을 충분히 설명하지 못하는 한계가 있다. 따라서 이 연구에서 제안하는 상호의존적 리더십은 단순한 통합을 넘어, 각 세대가 독립적 정체성을 유지하면서도 상호 보완적 관계를 형성하는 것에 중점을 둔다.

본 프로젝트에서 코즈모폴리턴 리더십은 다른 세대의 발언을 보호하는 진행 방식, 낯선 의견을 배제하지 않고 대화 규칙을 세우는 조정, 신규 참여자와 주변화된 구성원을 포함시키는 역할 부여, 차이를 지우지 않고 공동선을 향해 협력하도록 중재하는 실천, 환대를 위해 관계의 경계를 확장하고 연결을 시도하는 행동으로 반복적으로 관찰되었다.

2. 소그룹 (Small Group)

소그룹은 교회의 공식적 또는 비공식적 소규모 공동체로서, 신앙의 성장과 교제를 목적으로 정기적으로 모이는 5–12 명의 모임을 의미하였다. 소그룹은 단순한 운영 단위가 아니라 신앙과

---

96 (September 2025): 877–903.

[33] 김진, "데리다의 환대의 철학과 정치신학," *철학연구* 95 (December 2011): 59–93.

[34] 계재광, "한국교회 변화를 위한 통합적 관점의 리더십 틀에 대한 연구," *신학과 실천* 64 (January 2019): 431–56.

[35] 신혜영 and 권상집, "효과적인 리더십 발휘를 위한 통합적 리더십 상황 모델," *한국콘텐츠학회 논문지* 19, no. 10 (2019): 325–40.

관계가 함께 성장하는 ‘교회 안의 작은 교회’로 이해되었고, 구성원 간 상호 돌봄과 책임이 실현되는 공동체로 규정되었다. 본 프로젝트는 소그룹을 말씀과 기도, 삶 나눔을 통해 신뢰 관계가 형성되는 관계적 공간으로 이해하였으며, 그 안에서 리더십과 갈등이 실제 경험으로 드러나는 실천의 장으로 규정하였다. 본 프로젝트는 소그룹을 리더와 비리더, 그리고 세대 간 상호의존성이 함께 형성되는 신앙 공동체로 규정하였고, 소그룹이 개인의 영적 성장뿐 아니라 공동체의 성숙과 리더십의 축소 모형을 보여주는 장으로 기능하였다고 보았다.

본 프로젝트에서 소그룹은 정기 모임의 지속과 참여 방식, 말씀 나눔과 기도 및 삶 나눔의 실제 수행, 발언과 경청의 분포, 돌봄과 봉사 책임의 배분, 갈등의 발생과 조정 과정이 반복적으로 나타나는 실천의 장으로 관찰되었다.

3. 리더십 (Leadership)

리더십은 일반적으로 공동의 목표 달성을 위해 집단 내에서 영향력을 행사하는 과정으로 정의되며, 이는 단순한 권력 행사보다는 구성원 간의 관계 속에서 의미 있는 변화를 이끌어내는 상호작용적 과정으로 이해되었다.[36] 한국 교회 맥락에서 리더십은 하나님의 뜻을 실현하기 위한 소명적 사역으로 이해되었으며, 목회자뿐 아니라 평신도 리더가 공동체의 영적 성숙과 성도의 삶을 돌보는 책임을 감당하는 것으로 강조되었다.[37] 특히 소그룹 안에서의 리더십은 프로그램 운영자에 머무는 것이 아니라 관계적 신뢰와 영적 돌봄을 바탕으로 말씀 나눔과 기도를 이끌며 구성원들의 신앙 여정을 동행하는 리더십으로 정의할 수 있다. 나아가 사회적 차원에서 리더십은 교회 안을 넘어

---

[36] 김한옥, “한국교회 소그룹 목회의 실태와 발전 방안,” *신학과 실천* 12 (January 2007): 9–37.

[37] 양승준, “미래시대 참된 공동체를 위한 리더십 원리 연구,” *기독교교육정보* 51 (December 2016): 63–91.

공공성과 책임성을 지닌 사회적 관계망 속에서 발휘되는 영향력으로 이해되며, 한국 사회 전반의 리더십 위기 담론과도 긴밀히 연결된다. 그러나 이 연구는 이러한 리더십이 세대와 역할의 차이를 가로지르는 관계적 책임의 형태로 경험되었음을 전제하며, 갈등 역시 그 관계 경험의 의미 구조 안에서 해석되어야 한다는 관점을 채택하였다.

본 프로젝트에서 리더십은 모임 진행과 의사 결정의 방식, 말씀 나눔과 기도 인도의 수행, 돌봄 요청에 대한 응답과 조정의 책임, 갈등 상황에서의 중재 또는 회피의 선택, 권위와 발언권이 정당화되고 배분되는 방식으로 반복적으로 관찰되었다.

4. 상호의존성 (Interdependence)

상호의존성은 개인이나 집단이 독립적으로 존재하기보다는 공동체 안에서 서로에게 의존하고 협력하는 관계적 속성을 의미한다. 이 연구에서는 김혜란의 신학적 논의를 따라, 세대 간 상호의존성은 각 세대가 취약하기 때문에 서로가 서로에게서 생명을 주고 받을 수 있는 관계이며 서로의 한계와 강점을 보완하고 신앙을 전수하는 호혜적 관계 원리로 이해되며,[38] 이는 일방적 의존이 아니라 상호 보완적 관계 속에서 공동체 전체의 성장을 지향하는 개념이다.

본 프로젝트에서 상호의존성은 도움 요청과 응답의 상호성, 돌봄과 봉사 부담의 재배분, 역할의 고정 대신 재협상, 의사 결정과 문제 해결의 참여 분산, 갈등 이후 사과와 조정 및 재합의의 실천으로 반복적으로 관찰되었다.

5. 에이지즘 (Ageism)

에이지즘은 버틀러가 1969 년에 제안한 이후, 나이를 근거로 한 고정관념과 편견, 차별을

---

[38] 김혜란, *상호의존성: 포스트식민주의 여성주의 실천신학*, 42.

지칭하는 핵심 용어로 확립되었다. 본 프로젝트는 에이지즘을 특정 연령층에 대한 고정관념과 편견, 차별로 이해하였고, 교회 맥락에서는 연령에 따른 리더십 기회의 제한, 역할의 축소, 세대 간 위계적 질서의 강화로 나타나는 부정적 현상으로 규정하였다. 또한 본 프로젝트는 70–80 세대를 변화에 뒤처진 세대로, 20–30 세대를 경험 부족 세대로 규정하는 인식이 세대 간 갈등과 단절을 심화시키는 요인으로 작동하였다고 보았고, 그 결과 에이지즘을 세대 간 상호의존적 리더십 형성을 방해하는 구조적 장벽으로 정의하였다.

더 나아가 본 프로젝트는 교회 소그룹에서 에이지즘이 발언권의 불균형, 청년의 배제, 돌봄과 책무의 특정 세대 전가 등으로 나타날 수 있음을 논의하였고, 이러한 관점이 소그룹 리더십 갈등과 세대 간 불평등 구조를 비판적으로 분석하는 해석 틀로 기능할 수 있음을 제시하였다.[39] 본 프로젝트에서 에이지즘은 소그룹 안에서 발언권이 연령과 신앙 연차에 따라 차등 배분되었고, 봉사와 돌봄 부담이 특정 집단에게 전가되었으며, 훈련 참여 기대가 연령에 따라 다르게 부과되었고, 리더 역할이 '당연한 책임'으로 간주되는 방식으로 나타났다.

E. 청중 (Target Audience)

프로젝트의 주된 청중은 실천신학과 목회학을 전공하는 학문 공동체이며, 특히 소그룹 사역과 리더십에 관심을 가진 연구자들이다. 본 프로젝트는 소그룹 안에서 경험되는 리더십 갈등을 현상학적으로 기술하고 해석함으로써, 기존 연구가 충분히 포착하지 못한 경험의 의미 구조를 학문적 언어로 제시한다. 동시에 본 프로젝트는 목회 현장에서 소그룹을 지도하거나 이끌고 있는 목회자와

39 신수민 and 임보민, "차이를 말하다, 공감을 듣다: 세대별 에이지즘 인식에 대한 텍스트 분석 연구," in *생활과학분야 춘계공동학술대회*, ed. 한국아동가정복지학회 (서울, 2025), 490.

평신도 리더들에게도 직접적으로 연결된다. 갈등을 단순한 개인 성향이나 세대 차이로 환원하기보다, 공동체 안에서의 관계적인 질서와 리더십 기대의 문제로 조명한다. 이러한 관점은 현장에서 반복되는 갈등을 해석하고 대응하는 데 필요한 통찰과 방향을 제공한다.

또한 본 프로젝트의 중요한 청중은 연구자 자신, 곧 '나'이다. '나' 자신이 소그룹 리더십 갈등을 이해하고 반응하는 방식, 돌봄을 수행하는 방식, 세대와 관계를 조직하는 방식을 성찰하도록 요구한다. 그 과정에서 '나'는 목회적 판단의 전제와 습관을 점검하고, 보다 건강한 관계와 리더십을 형성하기 위한 실천적 방향을 재정립한다. 부차적인 청중으로는 기독교 교육학, 상담학, 리더십 연구에 관심 있는 연구자들과 한국 교회의 갱신과 변화를 염원하는 일반 성도들을 포함한다. 결과적으로 본 프로젝트는 학문적 논의와 목회적 실천을 연결하는 독자층 전체를 향해 작성된다.

F. 연구의 한계과 제한성 (Scope and Limitations of the Study)

본 프로젝트는 기독교대한감리회 A 교회의 소그룹을 중심으로 리더와 비리더가 경험한 리더십 갈등의 의미 구조를 탐구하는 데 목적을 두었다. 그러나 연구의 범위를 소그룹 리더와 비리더의 경험에 제한하였기 때문에, 교회 전체에서 발생하는 다양한 층위의 리더십 현상을 모두 포괄하지는 못하였다. 예를 들어 담임목회자와 부목회자 사이의 리더십 관계, 교회의 중직자와 교역자 사이에서 발생하는 리더십 갈등은 본 프로젝트의 직접적 분석 대상에서 제외되었다. 따라서 본 연구의 해석은 교회 조직 전체의 리더십 갈등을 포괄적으로 설명하기보다는, 소그룹이라는 관계적 실천 현장에서 나타난 리더십 기대 구조와 갈등 경험을 이해하는 데 초점을 두었다.

또한 본 프로젝트는 단일 교회의 사례를 중심으로 수행되었기 때문에, 연구 결과를 모든 교회에 통계적으로 일반화하기는 어려웠다. 특히 교단 전통, 지역적 맥락, 소그룹 운영 방식, 연구

참여자 구성이 상이한 교회에서는 본 프로젝트에서 확인된 경험 구조가 동일한 형태로 재현된다고 단정하기 어려웠다. 그럼에도 연구 참여자들의 연령 분포와 신앙 연차, 소그룹 구조와 리더-비리더 역할 구성이 유사한 교회 맥락에서는, 본 프로젝트가 제시한 에이지즘적 기대 구조에 대한 해석과 상호의존성 및 환대의 리더십 대안이 해석적 전이 가능성(transferability)을 가질 수 있음이 확인되었다. 향후 연구에서는 소그룹을 넘어 교회 내 다양한 리더십 관계에서 발생한 갈등의 치유와 회복, 그리고 세대 간 리더십 계승과 새로운 리더십 형성의 가능성을 추가로 탐구할 필요가 제기되었다.

G. 연구의 독창성과 공헌 (Contributions of the Study)

소그룹에 관한 연구와 리더십에 관한 연구는 이미 다수 축적되어 왔지만, 한국교회 소그룹 안에서 실제로 경험되는 리더십 갈등을 현상학적 질적연구로 심층 탐구한 사례는 매우 드물다. 기존 연구가 소그룹 운영 방식이나 프로그램 효과, 혹은 리더십의 이론적 원리와 규범적 모델을 중심으로 전개되어 왔다면, 본 프로젝트는 리더와 비리더가 갈등을 어떻게 살아 내고 해석하는지를 경험의 차원에서 탐구하였다는 점에서 분명한 독창성을 지닌다. 특히 본 연구는 소그룹 리더십 갈등을 개인의 성격, 역량, 의사소통 방식의 문제로 환원하지 않고, 연령과 신앙 연차가 권위, 책임, 발언권, 돌봄 부담의 배분에 작동하는 연령주의적 기대 구조의 문제로 재해석하였다는 점에서 중요한 학문적 전환을 제시한다.

또한 본 프로젝트는 코로나 19 이후 목회 현장 안에서 소그룹의 중요성이 더욱 부각되고 있는 목회적 상황 속에서, 소그룹의 실제 문제를 심층적으로 탐구하고 그 결과를 바탕으로 소그룹 교육과 운영의 방향을 재설계하였다는 점에서도 중요한 의의를 지닌다. 이는 단지 갈등의 원인을 분석하는

데 머무르지 않고, 신학적 틀을 기반으로 공동체 형성과 리더십 훈련의 구조를 새롭게 모색하였다는 점에서, 앞으로 한국교회의 소그룹 사역에 새로운 모델을 제안하고 목회의 새로운 패러다임을 모색하는 실천적 대안이 될 가능성을 보여 준다.

또한 본 프로젝트는 현상학적 질적연구를 통해 도출한 해석을 에이지즘, 상호의존성, 환대, 코즈모폴리턴 리더십의 실천신학적 틀과 연결함으로써, 갈등의 본질을 설명하는 데서 멈추지 않고 공동체 재구성의 방향까지 제안하였다는 점에서 공헌이 크다. 이는 소그룹 갈등을 단지 조정하거나 봉합해야 할 문제가 아니라, 교회 공동체 안에 고착된 위계와 기대의 구조를 성찰하고 재배치해야 할 목회적 과제로 이해하도록 돕는다. 나아가 본 연구는 '환대에 기반한 코즈모폴리턴 리더십 재구성 훈련'과 '상호의존성과 지원 생태 기반 소그룹 운영 재설계 프로그램'을 통해 해석의 결과를 실제 목회 현장의 실천으로 연결하였다는 점에서, 실천신학 연구가 지닌 학문성과 현장성을 함께 보여 준다.

따라서 본 프로젝트의 공헌은 세 가지로 요약할 수 있다. 첫째, 한국교회 소그룹 리더십 갈등을 현상학적 방법으로 탐구함으로써 기존 연구가 충분히 다루지 못한 경험의 층위를 드러냈다는 점이다. 둘째, 갈등의 원인을 개인의 문제가 아니라 연령주의적 기대 구조와 공동체 규범의 문제로 재해석함으로써 소그룹 리더십 담론의 시각을 전환하였다는 점이다. 셋째, 이러한 해석을 바탕으로 보다 참여적이고 환대적인 코즈모폴리턴 소그룹 공동체를 위한 구체적 목회 대안을 제시함으로써, 한국교회 현장에 적용 가능한 실천신학적 방향을 제안하였다는 점이다. 이러한 점에서 본 연구는 소그룹 연구와 리더십 연구의 접점을 확장할 뿐 아니라, 초고령사회로 진입하는 한국교회가 세대, 권위, 책임의 문제를 새롭게 이해하고 공동체를 재구성하도록 돕는 의미 있는 기여를 한다.

H. 논지의 흐름 (Chapter Outline)

본 프로젝트는 총 5장으로 구성되며, 각 장은 연구 질문에 응답하도록 유기적으로 연결되어 있다. 1장은 연구의 배경과 필요성을 제시하고, 기독교대한감리회 A교회 소그룹 맥락에서 리더와 비리더가 경험하는 리더십 갈등이 어떤 문제로 인식되는지 서술한다. 또한 선행연구를 검토하여 기존 논의가 충분히 포착하지 못한 연구 공백을 확인한 뒤, 본 프로젝트의 연구 목적과 연구 질문을 명시한다. 이를 통해 본 연구가 갈등을 개인의 역량 문제로 환원하지 않고, 공동체 안에 형성된 기대 구조와 관계 규범의 충돌로 해석하려는 관점에서 출발함을 분명히 한다.

2장은 연구 방법 및 절차를 제시한다. 본 프로젝트가 질적 연구, 그중에서도 현상학적 접근을 채택한 이유를 설명하고, 연구 참여자 선정 기준과 자료 수집 방법(심층 면담), 자료 분석 절차(콜라이찌 절차)를 구체적으로 기술한다. 또한 연구 참여자 보호 원칙과 자료 관리 방식 등 연구 윤리와 엄격성 확보 방식이 전체 연구 과정에서 어떻게 적용되었는지 명료하게 제시한다. 이 장은 이후 결과 분석과 해석이 신뢰 가능한 절차 위에서 이루어졌음을 뒷받침한다. 3장은 연구 결과 및 분석을 다룬다. 심층 면담 자료에서 의미 있는 진술을 추출하고, 구성된 의미를 주제와 범주로 조직하여 소그룹 리더십 갈등 경험의 핵심 구조를 제시한다. 특히 리더와 비리더의 경험이 만나는 지점과 갈라지는 지점을 드러내면서, 갈등이 연령과 신앙 연차를 축으로 한 기대 구조 속에서 형성되는 양상을 경험 자료에 근거해 분석하였다. 이 장은 연구 질문 1과 2에 대한 경험적 근거를 제공하는 핵심 장으로 기능한다.

4장은 3장에서 도출된 결과를 바탕으로 이론적 신학적 논의를 전개하고, 동시에 목회적 대안을 설계하고 실행한 과정과 실행 이후의 피드백을 분석하였다. 이 장은 에이지즘, 상호의존성, 환대와 코즈모폴리턴 리더십의 관점에서 갈등 경험을 재해석하여, 갈등을 단순한 세대 차이 또는

개인 성향의 문제로 축소하지 않고 관계의 상호성과 책임 배치의 문제로 재조명한다. 더 나아가 본 프로젝트가 제안한 목회적 개입이 참여자 경험을 어떻게 변화시켰는지, 무엇이 완화되었고 무엇이 남은 과제로 지속되는지를 피드백 자료를 통해 본문에서 분석함으로써, 연구 질문 3과 4에 대한 실천적 근거를 제시하였다.

5장은 연구 질문 1에서 4에 대한 응답을 정리한 뒤, 본 프로젝트의 목회적 시사점과 학문적 기여를 제시하고, 연구의 한계와 후속 연구 과제를 함께 논의하며, 소그룹을 넘어 교회 조직 전반의 리더십 관계, 교역자와 중직자와의 관계, 세대 간 리더십 계승의 관계, 차세대 리더 형성 과정 등으로 확장 가능한 연구 방향을 제안하였다. 이를 통해 본 프로젝트의 결론이 단순한 소감이나 제안에 머물지 않고, 연구 질문에 대한 체계적 답변과 실천적 전망으로 마무리되도록 구성하였다.

Chapter Ⅱ

연구 방법과 절차들 (Research Methodology and Procedures)

1 장은 한국 교회가 초고령화와 세대 단절이라는 사회적 변화 속에서 소그룹 공동체 안에 나타나는 리더십 갈등의 문제를 연구의 출발점으로 제시하고, 이러한 갈등을 개인의 성향이나 의사소통의 실패로 환원하기보다 공동체 안에 형성된 연령 중심의 기대 구조와 관계 규범 속에서 이해할 필요가 있음을 논의하였다. 또한 본 프로젝트는 이러한 문제의식 속에서 소그룹 리더와 비리더가 경험하는 갈등의 본질, 소그룹 구조 안에서 작동하는 에이지즘, 상호의존성과 환대의 리더십이 제시할 수 있는 실천적 대안, 그리고 이러한 대안이 지니는 목회적 시사점을 탐구하기 위한 연구 질문을 제시하였다.

2 장은 이러한 연구 질문을 탐구하기 위해 채택한 질적 연구 방법과 연구 절차를 설명하며, 특히 현상학적 질적 연구 접근과 콜라이찌의 분석 절차를 중심으로 연구 설계, 자료 수집과 분석 과정, 그리고 연구의 타당성과 신뢰성을 확보하기 위한 방법을 제시한다.

A. 연구 방법론과 방법 (Research Methodology and Method)

본 프로젝트는 기독교대한감리회 A 교회 소그룹 안에서 리더와 비리더가 경험하는 리더십의 갈등과 이해를 탐구하는 데 목적이 있다. 이 목적은 갈등을 ‘측정’하기보다, 갈등이 관계와 기대 속에서 어떻게 경험되고 의미화되는지를 드러내는 작업이다. 그래서 나는 질적연구 방법론을 선택하였다. 질적연구란 언어적 표현과 내러티브 속에 내재된 의미를 탐구하여, 연구 참여자들이 자신이 처한 환경, 타인과의 관계, 그리고 다양한 사건들을 어떻게 이해하고 있는지를 드러내려는 방법론이다. 다시 말해, 질적연구는 사람들이 사회적 현실을 해석하는 방식, 그리고 그들이 전제하는

가치와 기대를 면밀히 살펴봄으로써 현상을 이해하려는 접근이다. 그래서 나는 기독교대한감리회 A 교회의 소그룹 안에서 리더와 비리더들의 리더십 경험을 경청하고, 이를 심층적으로 분석하여 A 교회라는 구체적 맥락 속에서 목회적 대안과 새로운 리더십의 모델을 제시하는 것을 목적으로 하기에 질적연구를 선택하였다. 소그룹 안에서 리더와 비리더들은 각기 다른 인생의 경험과 개인적 성향에 따라 독특한 리더십을 형성해 왔으며, 그 지향점 또한 다양하다. 따라서 이들의 경험을 충분히 듣고 이해하고자 할 때, 양적연구보다 질적연구가 적합했다.

질적연구에는 여러 이론적 접근들이 존재한다. 대표적으로 근거 이론(grounded theory), 문화기술지(ethnography), 사례 연구(case study), 내러티브 연구(narrative research), 그리고 현상학(phenomenology)의 유형이 있다.[40] 각 방법은 특정한 연구 목적과 상황에 따라 장점을 가지고 있으며, 연구 목적에 따라 선택된다. 이 연구는 이들 가운데 현상학적 연구를 방법론적 틀로 채택하였다. 그 이유는 이 연구가 기독교대한감리회 A 교회의 소그룹 안에서 나타나는 리더십 경험의 본질을 탐구하려 하기 때문이다. 근거이론이나 사례연구가 주로 이론을 생성하거나 특정 사례의 맥락을 심층적으로 파악하는 데 초점을 둔다면, 현상학적 연구는 연구 참여자들이 공통적으로 경험하는 현상의 본질과 의미를 밝히는 데 강점을 가진다. 따라서 소그룹 안에서 리더와 비리더가 경험하는 리더십의 갈등과 이해를 드러내려는 이 연구의 목적에 가장 부합한다.

본 프로젝트는 소그룹 리더십 갈등의 원인 규명이나 해결 전략을 규범적으로 제시하는 데 목적을 두지 않았고, 갈등을 경험한 연구 참여자들이 그것을 어떤 의미로 체험하였는지, 그리고 그 경험이 기대, 상처, 의무감, 침묵과 같은 정서 및 관계의 구조로 어떻게 구성되었는지를 탐구하였다.

[40] 유기웅, 김영석, 김한별 et al., *질적 연구방법의 이해* (서울: 박영스토리, 2018), 48.

따라서 연구 참여자 경험의 본질을 기술하고 그 안에서 반복적으로 나타난 공통 의미를 도출하는 기술적 현상학(descriptive phenomenology) 접근이 연구 질문에 가장 적절한 방법으로 선택되었다.

현상학적 연구는 에드문트 후설(Edmund Husserl)의 철학적 현상학에 기초한 방법론으로, 연구자가 선이해와 판단을 유보하고 연구 참여자들의 경험에 담긴 의미를 있는 그대로 기술하고 해석하려는 접근이다.[41] 즉, 특정한 현상이 연구 참여자들에게 어떻게 나타나고, 어떤 의미로 체험되는가를 본질적으로 탐구하는 것이다. 이러한 연구는 경험의 다양성 속에서 공통된 구조와 본질을 찾아내려는 특징을 가진다. 따라서 본 프로젝트는 A 교회의 소그룹 안에서 리더와 비리더가 각기 경험한 리더십의 본질을 밝히고, 그 의미를 심층적으로 이해하기 위해 현상학적 이론을 사용했다. 다시 말해, 소그룹 리더십의 갈등을 단순한 사건이나 개인적 차원으로 보지 않는다. 공통된 신앙 공동체 경험의 본질적 측면에서 이를 탐구하기에, 현상학적 연구가 가장 적합하다.

또한 나는 연구 참여자의 목소리를 직접 경청할 수 있는 심층면담을 주요 자료 수집 방법으로 사용하였다.[42] 심층 면담 과정에서는 연구 참여자의 경험을 경청하고, 각자가 지닌 리더십 이해와 갈등 경험을 자연스럽게 드러낼 수 있도록 반구조화된 면담을 실시하였다. 반구조화된 면담은 사전에 준비한 질문을 기본 틀로 삼되, 연구 참여자의 경험이 더 구체적으로 펼쳐지도록 개방형 질문을 추가하여 심층적 반응을 이끌어내는 방식으로 진행하였다.[43] 이 과정에서 리더에게는 리더십 수행 경험과 갈등 경험을 중심으로 질문하였고, 비리더에게는 리더와의 관계 속에서 경험한 갈등, 기대, 그리고 소그룹 운영 방식에 대한 인식을 질문하였다. 더 나아가 과거, 현재, 미래라는 시간의 지평

[41] 유기웅, et al., *질적 연구방법의 이해,* 61.
[42] 김영천, *질적연구방법론 I: Bricoleur* (서울: 아카데미프레스, 2011), 269–362.
[43] 김영천, 324.

속에서 교회가 리더를 어떻게 지원해 왔는지, 앞으로 어떤 지원이 필요하다고 보는지, 어떤 리더십을 요청하는지를 함께 탐색하였다. IRB 기준에 따라 면담은 기본적으로 약 60 분 내외의 1:1 심층 면담으로 진행하였고, 연구 참여자가 원할 경우 전화 또는 영상통화 방식도 가능하도록 안내하였다. 면담은 연구 참여자 동의를 전제로 녹음 및 녹화하여 전사하였으며, 연구 참여자는 언제든 응답을 거절하거나 참여를 중단 또는 철회할 수 있음을 고지하였다. 또한 자료는 암호화하여 보관하고 연구 종료 후 파기하는 원칙을 적용하였다.

B. 연구 참여자들 (Research Participants)

본 프로젝트의 대상은 연구자가 목회하고 있는 A 교회(기독교대한감리회)에 출석하고, 현재 소그룹(목장)에 소속되어 있으며, 리더십 경험을 가진 리더와 비리더로 설정되었다. 본 프로젝트는 A 교회 소그룹(목장)에서 리더 또는 비리더로 참여하며 모임 운영, 의사 결정, 돌봄과 봉사, 의사소통 과정에서 리더십을 수행하거나 그 영향을 반복적으로 경험한 성인을 연구 참여자로 선정하였다. 질적 연구에서 흔히 지적되듯이 연구 참여자 선정은 신중하게 수행되었고, 연구자와 연구 참여자 간의 지나친 친밀성은 응답 내용과 해석에 편향을 초래할 수 있다는 점이 고려되었다. 이에 연구자는 자신이 직접 담당하는 공동체의 소그룹을 제외하였고, 다른 공동체의 소그룹 구성원 중에서 연구 참여자를 선정함으로써 관계로 인한 영향을 최소화하였다.

연구 참여자 선정 절차는 다음과 같이 수행되었다. 먼저 A 교회 안에서 연구자가 담당하는 공동체의 소그룹을 제외한 나머지 공동체에서 리더 그룹과 비리더 그룹을 구분하였고, 각 그룹에서 3 명씩 총 6 명(리더 3 명, 비리더 3 명)을 추첨 방식으로 선정하였다. 이는 연구자가 임의로 특정 연구 참여자를 선택할 경우 발생할 수 있는 주관적 개입을 최소화하기 위한 절차로 적용되었다. 또한

의도적 표집을 통해 소그룹 경험을 비교적으로 풍부하게 진술할 수 있는 연구 참여자 2 명(리더 1 명, 비리더 1 명)을 추가로 모집하여 총 8 명의 연구 참여자를 구성하였다. 연구자는 선정된 연구 참여자들에게 연구 목적과 절차를 설명하는 안내문을 제공하였고, 참여 의사를 서면으로 확인받은 후 면담 일정을 조율하였다. 이러한 절차는 연구 참여가 자발적 선택에 근거하였음을 확보하기 위해 수행되었다. 최종적으로 선정된 8 명의 연구 참여자의 기준과 인적 사항은 다음과 같이 정리되었다.

〈표 2〉 연구 참여자들의 인적사항

구분	리더 구분	연령대	직분	성별	신앙 연수
연구 참여자 A	리더	60 대 후반	장로	남	50 년 이상
연구 참여자 B	리더	50 대 초반	권사	여	20 년 미만
연구 참여자 C	리더	50 대 초반	권사	남	30 년 이상
연구 참여자 D	리더	70 대초반	권사	여	40 년 이상
연구 참여자 E	비리더	50 대 중반	권사	여	30 년 미만
연구 참여자 F	비리더	50 대 초반	권사	여	50 년 미만
연구 참여자 G	비리더	30 대 중반	집사	남	20 년 이상
연구 참여자 H	비리더	40 대 초반	집사	남	30 년 이상

최종 연구 참여자는 총 8 명이었고, 리더 4 명과 비리더 4 명으로 구성되었다. 연구 참여자의 연령대는 30 대 중반부터 70 대 초반까지 분포하였으며, 50 대 연구 참여자가 가장 많았다(5 명). 성별은 남성과 여성이 각각 4 명으로 동일하게 구성되었다. 직분은 장로 1 명, 권사 5 명, 집사 2 명으로 나타났고, 신앙연수는 20 년 미만부터 50 년 이상까지 다양하게 분포하였다. 본 프로젝트에서 리더는 공식 직분 여부와 무관하게 소그룹 모임의 진행과 의사 결정 조정, 말씀 나눔과 기도 인도, 돌봄 요청의 연결 및 역할 배분을 실제로 수행한 사람으로 정의되었고, 비리더는 해당 책임을 지속적으로 담당하지는 않았으나 모임 참여와 의견 제시, 돌봄과 봉사 수행을 통해 공동체를 구성한 사람으로 정의되었다. 인터뷰는 연구 참여자 1 인당 1 회 실시되었고, 1 회당 평균 소요

시간은 약 40 분이었다. 면담 장소는 연구 참여자가 익숙한 공간을 우선으로 선정되었고, 주로 교회 내 소그룹실 또는 조용한 카페에서 진행되었다.

C. 연구 절차들 (Research Procedures)

나는 먼저 연구 참여자에게 전화로 연락하여 연구의 목적과 내용을 설명하였다. 이때 나는 본 프로젝트가 소그룹 안에서 리더와 비리더가 경험하는 리더십 갈등과 이해의 경험을 듣고, 그 경험이 어떤 의미로 해석되는지를 탐구하는 질적 연구임을 안내하였다. 또한 면담이 1:1 심층 면담 방식으로 진행되며, 질문은 소그룹 참여 경험과 관계 변화, 리더십에 대한 기대와 부담, 갈등이 형성된 맥락과 그 이후의 변화 등을 중심으로 이루어진다는 점을 설명하였다. 아울러 면담의 예상 소요 시간과 진행 흐름을 함께 안내하여 연구 참여자가 면담 상황을 미리 그릴 수 있도록 하였다.

면담 장소는 연구 참여자가 편안함을 느끼는 공간에서 대화를 나누는 것이 중요하다고 판단하여, 교회 안의 소그룹 모임 장소로 정하였다. 다만 교회 공간이 갖는 특성상 타인의 출입이나 시선이 면담에 영향을 줄 수 있음을 고려하여, 면담이 방해받지 않고 연구 참여자의 사생활이 보호될 수 있는 시간대와 장소를 조율하였다. 이러한 장소 선택은 연구 참여자가 면담을 평가나 조사로 인식하기보다, 자신의 경험을 안정적으로 회상하고 서술할 수 있도록 돕는 환경을 마련하기 위한 조치로 기능하였다. 연구 참여자의 심층 면담은 60분이내로 진행 될 것을 공지하였고, 질문은 어떤 주제 범위(소그룹 경험, 갈등 경험, 관계 변화, 기대와 부담 등)를 중심으로 이루어지는지를 구체적으로 설명하였다. 또한 면담 내용을 기록하기 위해 녹음 또는 녹화가 필요한 이유를 밝히고, 녹음과 녹화 여부는 참여자의 동의에 따라 결정됨을 분명히 하였다. 더 나아가 녹음 파일과 전사본이 어떻게 보관되고 언제 어떤 방식으로 폐기되는지, 익명성과 비밀보장이 어느 수준에서 어떤 절차로 확보되는지(가명 사

용, 식별정보 분리, 인용 시 개인 특정 방지 등)를 충분히 안내하였다.

이후 준비한 연구 동의서를 함께 읽어가며 교회의 담임목사님과 '기관윤리심사 위원회(Institutional Review Board)'의 승인을 받고 진행되고 있음을 설명하였고, '기관윤리심사 위원회'에서 중점으로 여기는 연구 참여자 보호 원칙을 고려하여 절차를 진행하였다. 또한 연구 참여는 전적으로 자발적이며, 연구 참여자는 언제든지 질문에 응답하지 않거나 면담을 중단하거나 철회할 수 있고, 그로 인한 어떠한 불이익도 없음을 분명히 안내하였다. 면담 과정에서 갈등 경험의 회상이 정서적 불편을 유발할 수 있음을 고려하여, 연구 참여자가 불편을 표현할 경우 면담을 일시 중지하거나 휴식을 제공하고, 원할 때는 특정 질문을 건너뛰거나 면담을 종료할 수도 있음을 충분히 공지하였다.

나는 연구 참여자와 심층 면담을 진행하기에 앞서, 면담이 자연스럽고 편안한 분위기에서 이루어지도록 연구 참여자의 근황을 묻고 일상적 대화를 이어 갔다. 이 과정은 연구 참여자가 면담 상황을 평가나 조사로 느끼지 않도록 돕고, 자신의 경험을 보다 솔직하고 충분히 서술할 수 있도록 하는 준비 단계로 기능하였다. 나는 무엇보다 연구 참여자와 라포를 형성하는 데 주력하였다. 라포는 연구자와 연구 참여자 사이의 공감대와 신뢰를 형성하여 심층 면담이 원활하게 진행되도록 돕는 중요한 요소이기 때문이다. 나는 반구조화된 질문을 사용하되 연구 참여자의 응답 흐름에 따라 후속 질문을 추가하여 경험을 더 구체적으로 듣는 방식으로 면담을 진행하였다.

나는 1 장에서 제시한 연구 질문을 연구 참여자의 언어와 경험 서술로 구체화하기 위하여 〈표 3〉과 같이 반구조화된 심층 면담 질문 가이드를 구성하였다. 질문 가이드는 연구 참여자들의 공통된 경험 구조를 충분히 드러내면서도, 리더와 비리더의 경험을 동일한 주제 틀 안에서 비교할 수 있도록 설계하는 데 목적이 있었다. 이를 위해 질문은 리더 영역 3 문항, 비리더 영역 3 문항, 교회 지원 영역 4 문항으로 조직하였다. 먼저 리더 영역 3 문항은 소그룹 리더로서 사역을 수행하는 과정에서 갈등이

어떻게 경험되는지, 무엇이 부담으로 작동하는지, 그리고 리더십 수행에 내재한 기대 구조가 어떻게 인식되는지를 탐색하도록 구성하였다.

이는 리더와 비리더가 경험하는 갈등의 본질을 규명하려는 연구 질문 1 과, 그 갈등이 연령과 신앙 연차에 따른 기대 구조와 어떻게 연결되는지 살피는 연구 질문 2 에 대한 경험 자료를 확보하기 위한 것이다. 다음으로 비리더 영역 3 문항은 소그룹 안에서 수행하면서 연구 참여자가 체감하는 관계의 긴장, 갈등 상황에서의 반응, 리더십에 대한 기대와 해석을 서술하도록 설계하여 연구 질문 1 과 2 에 대한 비교 자료를 제공하도록 하였다.

마지막으로 교회 지원 영역 4 문항은 과거에 교회가 리더와 소그룹을 어떻게 지원해 왔는지에서 출발하여, 현재의 지원 방식과 향후 필요한 지원을 연속선상에서 질문하도록 구성하였다. 이 영역은 갈등 경험을 개인의 성향이나 역량 문제로 환원하지 않고, 공동체의 구조와 지원 방식이 어떻게 전환의 조건으로 작동할 수 있는지를 탐색함으로써 연구 질문 3 과 4 를 준비하는 자료를 수집하기 위한 것이었다. 〈표 3-1〉에 연구 질문과 심층면담 질문 가이드 매핑표를 통해 가시화 하였다.

결과적으로 심층 면담의 질문 구성은 연구 질문에 필요한 자료를 균형 있게 확보하고, 이후 콜라이찌의 현상학적 분석을 통해 의미 있는 진술과 주제, 범주를 도출할 수 있도록 자료 수집의 방향을 설정하는 역할을 수행하였다. 심층 면담 질문 가이드와 연구 질문과의 매핑표는 아래 〈표 3〉과 〈표 3-1〉로 정리하였다.

〈표 3〉 심층 면담 질문 가이드

번호	범주	번호	질문
1	리더에 대한 질문	1	소그룹 리더로서 사역을 감당하시면서, 리더십을 어떤 의미로 이해하고 경험해 오셨는지 말씀해 주시겠습니까?
		2	리더십을 발휘하는 과정에서 경험하신 가장 큰 기쁨이나 보람은 무엇이며, 그것이 본인에게 어떤 의미를 주었습니까?
		3	반대로, 리더십을 수행하면서 마주하신 갈등이나 어려움은 어떤 것이었으며, 그 경험을 통해 무엇을 느끼셨습니까?
2	비리더에 대한 질문	1	소그룹 안에서 리더와 함께 하며 기억에 남는 경험이 있다면 어떤 상황이었고, 그것이 본인에게 어떤 의미였습니까?
		2	소그룹 리더의 리더십 가운데 긍정적으로 느낀 점이나 인상 깊었던 순간은 무엇이었습니까?
		3	리더와의 관계에서 갈등이나 긴장을 경험하신 적이 있다면, 그 경험이 공동체 생활과 신앙생활에 어떤 영향을 주었습니까?
3	교회의 지원 (과거,현재,미래)	1	과거에 교회가 소그룹 리더들을 위해 어떤 지원을 해왔다고 기억하시며, 그 지원이 어떤 도움이 되었습니까?
		2	현재 교회가 소그룹 리더십을 감당하는 이들에게 제공하는 지원 가운데 의미 있다고 느끼는 부분은 무엇입니까?
		3	현재의 지원이 충분하다고 생각하십니까? 혹은 부족하다면, 어떤 부분이 더 보완되면 좋겠다고 생각하십니까?
		4	소그룹에서 경험하신 다양한 상황들을 돌아볼 때, 앞으로 새로운 형태의 리더십이 가능하다고 생각하십니까? 그렇다면 교회 공동체가 이를 실현하기 위해 어떤 방식으로 도와줄 수 있을까요?

〈표 3-1〉 연구 질문과 심층면담 질문 가이드 매핑표

번호	연구 질문	질문 영역	질문 번호	질문 의도
1	리더와 비리더가 경험하는 소그룹 리더십 갈등의 본질은 무엇인가?	리더	리더 1, 2	갈등이 발생한 장면, 갈등을 갈등으로 인식한 이유, 갈등이 관계와 사역에 미친 영향
		비리더	비리더 1, 2	갈등을 경험한 상황, 갈등을 유발한 요인(관계 규범, 의사소통, 역할 기대), 갈등의 의미 해석
2	갈등은 연령과 신앙 연차에 따른 기대 구조(에이지즘)와 어떻게 연결되는가?	리더	리더 3	연령 및 신앙 연차가 리더 역할 기대와 책임 배분에 미친 영향, 발언권과 권위의 작동 방식
		비리더	비리 3	연령 및 신앙 연차에 대한 기대가 관계에 작동하는 방식, 침묵과 순응, 부담의 체감
3	상호의존성과 환대 관점은 전환의 원리로 어떻게 구성될 수 있는가?	교회 지원	교회 지원 1, 2	과거와 현재 교회 지원 방식이 관계 구조에 미친 영향, 지원의 공백과 전환의 조건(관계 재배치, 돌봄의 순환)
4	대안 실행 이후 변화와 시사점은 무엇인가?	교회 지원	교회 지원 3, 4	향후 필요한 지원, 공동체 운영 변화 가능성, 프로그램 적용 가능성, 남은 과제와 한계(실천적 시사점)

현상학적 연구는 연구자가 사전에 지닌 판단을 중지하고, 연구 참여자의 경험이 드러내는 의미를 연구 참여자의 언어에 근거하여 기술함으로써 현상의 본질을 밝혀야 한다고 이해되었다.[44] 그래서 연구자는 심층 면담 과정에서 자신의 선이해와 이론적 견해가 해석에 선행하지 않도록 판단 중지(epoché)를 적용하였다. 본 프로젝트에서 설정한 판단 중지의 내용은 다음과 같이 정리되었다.

[44] 유기웅, et al., *질적 연구방법의 이해,* 144.

〈표 4〉 판단 중지 내용

판단중지	
1	연구자가 리더십에는 반드시 갈등이 따른다고 생각할 때
2	연구 참여자가 리더나 비리더와의 대화가 어려웠다고 말할 때 '이것이 세대갈등 때문이구나' 라고 단정하려 할 때
3	연구자가 자신이 선호하는 이론과 관점을 앞세우려 할 때
4	연구자가 연구 참여자의 경험을 평가하거나 판단하려 할 때

연구자는 위와 같은 선이해를 배제하거나 유보함으로써 경험의 근원적 의미와 본질을 직관하려고 하였다. 연구자는 갈등의 존재를 전제하지 않았고, '갈등이 있는가 없는가'를 판단하기 이전에 연구 참여자들의 실제 경험과 진술을 심층적으로 경청하였다. 심층 면담 과정에서 연구자는 노트와 펜을 사용하여 주요 발언과 관찰된 내용을 간단히 기록하였고, 면담 직후에는 연구 일지에 〈표 4〉의 항목이 면담 질문과 후속 질문에 개입한 지점이 있었는지 여부를 표시하며 재검토하였다. 또한 전사본을 확인하는 과정에서는 연구자의 해석적 표현이 원자료를 대체하지 않도록 주석을 분리하였고, 녹음 파일을 재청취하며 특정 가정이 요약이나 코딩에 반영되지 않았는지 여부를 점검하였다. 이 점검 결과는 동료 검토(peer examination)과정에서 공유되었고, 연구자는 동료의 피드백을 반영하여 선이해 개입 가능성이 높은 표현과 해석을 수정하거나 보류하였다.

면담이 종료된 후에는 기록된 노트를 스캔하여 암호화된 파일로 저장하였고, 원본 문서는 즉시 파기하였다. 영상 기록은 연구자의 휴대전화(apple iphone 14 pro)의 카메라 앱으로 진행되었고, 음성 기록은 연구자가 소지한 태블릿 기기에 설치된 클로바 노트(clova note) 애플리케이션을 사용하였다. 전사 과정에서는 애플리케이션의 자동 전사 기능을 보조적으로

활용하였고, 연구자는 원자료를 재확인하며 전사 정확성을 점검하였다.

모든 녹음과 녹화는 연구 참여자가 불편함이나 부담을 느끼지 않도록 하는 데 초점을 두고 진행하였다. 면담 종료 후에는 간단한 정리와 함께 연구 참여자의 심리적 상태를 확인하였고, 면담 참여에 대한 사례 제공 방식과 범위를 안내하였다. 또한 필요 시 후속 연락을 통해 지원할 수 있음을 공지하였다. 수집된 자료는 연구 참여자의 윤리적 보호를 위해 가명으로 처리하였고, 개인 식별 가능성이 있는 정보는 전사 단계에서 최소화하여 개인정보 노출에 대한 심적 부담을 줄이도록 하였다. 녹음 파일과 전사본은 암호화된 저장 방식으로 관리하고 연구자만 접근하도록 제한하였다. 이상의 윤리적 절차와 자료 관리 원칙에 따라 확보된 면담 자료는, 연구 참여자의 경험 의미가 자료 자체로부터 드러나도록 콜라이찌의 현상학적 분석 절차를 적용하여 다음과 같이 분석하였다.[45]

분석은 다음과 같은 단계로 수행하였다. 첫째, 모든 심층 면담 전사본을 반복적으로 읽으며 연구 참여자 경험 전체에 대한 총체적 이해를 형성하였다. 이 과정에서 연구자는 소그룹 목회자로서 지닌 기대와 판단이 해석을 과도하게 이끌지 않도록 판단중지를 의식적으로 적용하였다. 둘째, 연구 주제와 직접적으로 관련된 의미 있는 진술(significant statements)을 추출하였다. 본 프로젝트에서 의미 있는 진술은 연구 질문과 직접적으로 관련된 발화로 한정하여 선정하였다. 구체적으로 기대의 충돌, 역할과 책임의 배분, 발언권과 침묵의 경험, 돌봄과 봉사의 부담, 정서적 소진과 상처, 관계 거리두기, 상호의존 경험 또는 환대 경험을 드러내는 표현이 추출 기준으로 적용되었다. 추출된 의미 있는 진술은 연구 참여자 코드와 면담 맥락 정보와 함께 정리되어 이후 주제화와 범주화의 근거 자료로 활용되었다.

[45] 김영천, *질적연구밥법론 Ⅱ : Methods* (경기: 아카데미프레스, 2013), 107.

셋째, 추출된 진술을 바탕으로 연구 참여자의 표현을 최대한 보존하되 갈등 경험의 핵심 의미가 드러나도록 형식화된 의미(formulated meanings)를 구성하였다. 형식화된 의미는 의미 있는 진술의 문맥을 유지하면서 연구 참여자의 표현을 가능한 한 보존한 상태에서 핵심 의미가 드러나도록 재진술하는 방식으로 도출하였다. 이 과정에서 연구자는 평가적 표현이나 이론적 용어를 선행하여 삽입하지 않도록 유의하였으며, 동일한 의미를 반복적으로 담고 있는 진술은 원문 맥락을 보존한 채 통합하여 정리하였다.

넷째, 형식화된 의미들을 유사성에 따라 묶어 주제 묶음(theme clusters)을 형성하고, 주제 간 관계를 비교하여 범주로 조직하였다. 주제 묶음은 형식화된 의미들 사이의 유사성과 차이를 비교하는 과정을 통해 구성되었으며, 단일 연구 참여자의 특수 경험에 근거하기보다 복수 참여자의 진술에서 반복적으로 확인된 의미 단위를 중심으로 형성하였다. 또한 주제 묶음은 상위 범주로 통합되는 과정에서 범주 간 경계가 중복되지 않도록 지속적인 비교 검토를 거쳐 정리하였고, 그 결과 상위 범주와 하위 주제로 구성된 범주 체계를 확정하였다.

다섯째, 주제 묶음 간의 관계를 통합적으로 검토하여 연구 참여자의 경험을 설명하는 근본 구조(fundamental structure)를 도출하였다. 마지막으로 도출된 결과가 연구 참여자의 실제 경험을 충실히 반영하는지 확인하기 위하여 일부 연구 참여자에게 결과 요약을 제시하고 의견을 반영하는 구성원 확인(member checking)을 수행하였다. 연구 참여자가 수정 또는 보완을 제안한 표현은 원자료와 대조하여 반영하였으며, 그 결과는 최종 범주 확정 과정에 포함하였다. 또한 분석 메모와 범주 형성 과정을 지속적으로 기록하여 감사 추적(audit trail)이 가능하도록 정리하였고, 지도교수 및 동료 연구자와의 검토를 통해 해석의 편향 가능성을 점검하였다. 연구 참여자 검증 수행 기록은 〈부록 C〉에 정리하여 제시하였다.

<표 5> 범주 개념화 표

	상위 범주	하위 범주	개념
1	구조적 원인	연령주의적 위계 구조와 역할 고착화 Ageist Hierarchical Structures and Role Fixation	에이지즘: 위계, 권위, 역할 기대의 고정
2	정서적 결과	리더십의 정서적 소진과 '참는 신앙'의 제도화 Emotional Exhaustion in Leadership and the Institutionalization of "Enduring Faith"	감정 노동의 제도화, 영적 억압 (거룩한 인내로 정당화)
3	변화의 동력	상호책임적 의존성으로의 패러다임 전환 A Shift Toward Reciprocal Interdependence	상호의존성: 책임 재배치, 취약성 공유, 관계의 질적 변화
4	최종적 희망	환대적 개방성을 통한 '코즈모폴리턴 소그룹' 구축 Formation of Cosmopolitan Small Groups through Hospitality	환대: 경계 넘기, 세대/직분의 벽 완화, 새로운 공동체 모델

이상의 분석 절차와 연구 참여자 검증 과정은 결과 해석의 신빙성을 높이기 위한 장치로 작동하였다. 또한 질적 연구의 기준에 따라 연구 전반의 엄격성과 윤리적 고려를 함께 점검할 필요가 있었다. 다음에서 본 프로젝트에서 적용한 연구의 엄격성과 윤리적 고려를 제시하였다.

질적 연구의 엄격성을 확보하기 위해 이보나 S. 링컨(Yvonna S. Lincoln)과 에곤 G. 구바(Egon G. Guba)가 제시한 네 가지 기준인 연구의 신빙성(credibility), 전이 가능성(transferability), 의존가능성(dependability), 확장가능성(confirmability)을 점검하였다.[46] 다음은 각 기준이 본 프로젝트에서 어떻게 구현되었는지를 정리한 내용이다. 해석의 신빙성을 높이기 위해 연구 참여자 확인 절차를 운영하였다. 분석 과정에서 도출된 주제 및 범주 요약을 참여자에게 공유하였고, 연구 참여자가 동의하거나 수정이 필요하다고 판단한 지점을 확인하여 해석에

[46] 유기웅 et al., *질적 연구방법의 이해*, 392.

반영하였다. 이 절차는 연구 참여자의 경험과 의미가 연구자의 언어로 과도하게 치환되는 위험을 줄이는 장치로 기능을 하였다. 자료 해석의 단일화 위험을 낮추기 위해 삼각검증(triangulation)도 적용하였다. 심층 면담 자료 외에 연구 과정에서 산출된 보조 자료(예: 훈련 강의안, 활동지, 참여자 서면 피드백 등)를 함께 검토하여, 주제와 범주가 특정 자료원에만 의존하지 않도록 구성하였다.

결과의 전이 가능성을 고려하여 연구가 수행된 교회 및 소그룹 환경의 특성을 가능한 구체적으로 기술하였다. 교회 조직과 소그룹 운영 방식, 참여자 역할 구조와 관계의 특징을 상세히 제시함으로써, 독자가 자신의 상황과 비교하여 적용 가능성을 판단할 수 있도록 하였다. 이러한 맥락 기술은 유사한 환경에 있는 독자가 연구 결과를 참조하고 전이 여부를 평가하는 근거가 되었다. 연구 절차의 의존 가능성을 확보하기 위해 분석 과정과 범주화 기준을 단계별로 정리하였다. 의미 있는 진술 추출 기준, 형식화된 의미 생성 방식, 주제 묶음 형성 규칙 등 분석의 핵심 절차를 명시하였고, 연구 참여자 검증 수행 방식도 별도 항목으로 제시하여 연구 진행 과정이 추적 가능하도록 구성하였다. 또한 범주 및 주제 체계를 부록에 제시하여, 다른 연구자가 연구의 논리 전개와 절차를 확인할 수 있도록 하였다.

연구자 편향을 최소화하고 해석의 근거를 분명히 하기 위해 분석 과정에서 반성적 메모(reflexive memo)를 유지하였다. 더불어 결과 제시에서 참여자의 진술을 충분히 포함하여, 해석이 원자료와 어떻게 연결되는지 독자가 확인할 수 있도록 구성하였다. 이와 같은 방식은 결론이 연구자의 주장만으로 형성되지 않도록 하고, 해석의 근거가 자료에 의해 지지되도록 하는 장치로 작동하였다.

본 프로젝트는 참여자의 권리 보호와 정서적 안전을 최우선으로 고려하여 연구를 수행하였다. 특히 목회자와 교인 관계에서 발생할 수 있는 권력 관계, 참여 압력, 정서적 부담을

윤리적 위험으로 보고 이에 대한 보호 조치를 명시하였다. 신원 노출을 방지하기 위해 가명 처리를 적용하였고, 개인이나 제 3 자를 특정할 수 있는 정보가 서술에서 드러나지 않도록 비식별화를 유지하였다. 자료 인용과 요약에서도 동일 원칙을 적용하여, 참여자의 발화가 공동체 내 관계에서 불이익으로 연결되지 않도록 보호하였다. 목회자와 교인 관계에서 참여자가 연구 참여를 부담으로 느낄 가능성을 고려하였다. 참여 여부가 목회적 관계, 돌봄, 사역 참여, 평가와 어떠한 방식으로도 연결되지 않음을 반복적으로 고지하여 참여 압력을 최소화하였다. 또한 연구 참여자는 언제든지 이유를 설명하지 않고도 참여를 중단할 수 있으며, 중단으로 인한 불이익이 없다는 점을 분명히 안내하였다. 이러한 고지는 참여자의 자발적 동의를 실질적으로 보장하기 위한 조치로 기능하였다.

갈등 경험을 다루는 면담이 정서적 부담을 유발할 수 있음을 고려하여, 연구 참여자가 불편함을 느끼는 질문에는 답변을 유보하거나 해당 주제를 건너뛸 수 있도록 안내하였다. 면담은 필요 시 일시 중지하거나 종료할 수 있도록 선택권을 보장하였고, 진행 중 연구 참여자의 정서 상태를 확인하며 안전한 서술 환경을 유지하고자 하였다.

D. 연구 결과 및 분석 (Research Findings and Analysis)

다음은 콜라이찌의 현상학적 분석을 통해 정리된 범주〈표 5〉를 중심으로 연구 결과를 제시하였다. 각 범주는 참여자 진술에서 도출된 경험의 핵심 주제를 구조적으로 보여주며, 관련 대표 진술과 분석 근거는 〈부록 D〉에 수록하였다. 이하에서는 범주별 결과를 제시함으로써 연구 질문 1 과 2 에 대한 경험적 근거를 제시하고, 다음 장의 해석 논의를 위한 토대를 마련한다.

1. 연령과 신앙 연차에 의해 형성되는 기대 구조의 작동 양상(Age-Based Expectation Structures)

연구 참여자들의 진술에서 반복적으로 나타난 것은 소그룹 안에서 연령과 신앙 연차에 따라 암묵적인 기대가 자연스럽게 형성되고 있다는 경험이었다. 이러한 기대는 명시적으로 규정되거나 강요되기보다는, 공동체 안에서 오랜 시간 축적된 관계의 관습과 신앙적 언어를 통해 내면화된 형태로 드러났다. 비리더 연구 참여자들은 리더를 신앙적으로 더 성숙하고 안정된 존재로 인식하며, 어려움의 순간에 의지할 수 있는 대상으로 경험하였다. 이 과정에서 리더는 조언자이자 보호자, 그리고 신앙적 버팀목으로 기대되었다. 이러한 기대는 신뢰와 존중의 표현이기도 하지만, 동시에 리더에게 더 많은 영적인 부담감을 갖게하는 요인임을 알게 되었다.

〈연구 참여자 E, 비리더〉

목자님은 말씀을 많이 하시거나 자기 얘기를 많이 하시는 분은 아니세요. 그런데 가만히 계셔도 '이분이 나를 위해 기도하고 계시구나'라는 게 느껴졌어요. 목자님이 모임에 같이 계시는 것만으로도 든든하고 너무나도 우리 모두에게 감사한 존재세요.

〈연구 참여자 F, 비리더〉

그냥 제가 첫째라서 그런지 목자님을 볼때면 약간 좀 의지가 되어요 마치 버팀목 같은 느낌도 있고요. 그리고 또 너무 감사한 것 같아요 나도 은혜를 잊지 않는 사람이 되어야 되겠어요. 그렇게 해서 저도 목자님을 위해서 더 기도하게 되고 더 도와드리고 싶고 그래서 참 너무나 감사한 마음이 가득한 저희 리더세요. 그래서인지 이제는 가족과 같은 느낌이 들어요.

〈연구 참여자 G, 비리더〉

저희 목자님은 이렇게 속상한 걸 그런 걸 들으시면은 막 감정을 막 표출하거나 그런 분은 아니세요. 근데 '기도할게요.' 권사님 이렇게 항상 이 굉장히 속이 깊고 좀 어떻게 보면은 답답해 보이는 정도지만 진짜 정말 기도해 주시고 또 정말 저희 엄마가 소천하셨을 때에도 먼거리도 마다하지 않으시고 와주셔서서 많이 도움을 주셨어요 또 옆에서 지켜주시고 목자님께 참 감사합니다.

〈연구 참여자 A, 리더〉

> *그게 두 달에 한 번도 아니고 2 주에 한 번도 아니고 매주 모인다는 게 완전 스트레스예요. 그러니까 그게 습관화된다는 게 쉽지가 않은데 그래서 이제 우리는 직장 다니고 우리 젊은 사람들 직장 다니고 평일 날은 시간 내기 쉽지가 않거든.*

〈연구 참여자 E, 비리더〉

> *근데 목자님을 처음 딱 뵀을 때 너무 점잖으시고 선비 같으시고, 그런데 따뜻하시다는 느낌이 왔어요. 기본적으로 마음이 좋으신분들이 계시잖아요. 만약에 그렇지 않았다면 제가 목장 안 가겠다고 했을 수도 있어요.*

리더 연구 참여자 역시 이러한 기대를 인식하고 있었으나, 이를 부담으로 표현하기보다는 자연스러운 역할 혹은 감당해야 할 몫으로 수용하는 태도를 보였다.

〈연구 참여자 B, 리더〉

> *목자에 대한 생각은 그래도 좀 뭔가 성숙하고 뭔가 또 경험도 많고 영성도 좋아야 한다고 생각했어요.저는 정말 부족한 사람이거든요. 그럼에도 불구하고 인도자로 섬기셨던 권사님들이 주축이 돼 있으셔 가지고 그거는 좀 의지를 하면서 제가 들어간 거죠.*

이로써 소그룹 안에서 기대는 갈등의 언어가 아니라, 책임의 언어로 작동하고 있음을 확인할 수 있었다.

2. 리더에게 집중되는 성숙과 감내의 요구의 경험 (Concentrated Emotional Labor in Leadership)

연구 결과, 소그룹 리더십 경험에서 두드러지게 나타난 특징은 성숙과 감내의 요구가 리더에게 집중되는 현상이었다. 비리더 연구 참여자들은 리더가 개인적인 어려움이나 감정을 드러내기보다는, 공동체 구성원의 이야기를 먼저 듣고 받아주는 역할을 수행하기를 기대하였다.

실제로 비리더 연구 참여자는 리더에게 속상한 이야기를 들어도 그런 분이 아니라는 생각을 가지고 있었다.

〈연구 참여자 E, 비리더〉

저희 목자님은 이렇게 속상한 걸 그런 걸 들으시면은 막 감정을 막 표출하거나 그런 분은 아니세요.

〈연구 참여자 F, 비리더〉

저희 그냥 제가 첫째라서 그런지 이제 저희 약간 좀 의지가 되는 버팀목 같은 느낌도 있고요.

〈연구 참여자 E, 비리더〉

그리고 목자님께 너무 감사하니까 나도 은혜를 잊지 않는 사람이 되어야 되겠다 그렇게 해서 저도 목자님을 위해서 더 기도하게 되고 더 도와드리고 싶고, 늘 감사한 마음 뿐입니다.

〈연구 참여자 H, 비리더〉

제가 힘든 일을 얘기하면서 울기도 했는데, 그걸 다 받아주시고 판단하지 않으셨어요.

이러한 경험 속에서 리더는 판단하거나 문제를 해결하는 존재라기보다, 감정을 수용하고 상황을 견디는 존재로 인식되었다. 비리더 연구 참여자들은 이를 긍정적으로 평가하며 감사의 언어로 표현하였으나, 그 이면에는 리더가 자신의 한계나 취약성을 충분히 드러내기 어려운 구조가 함께 존재하였다. 리더 연구 참여자들은 이와 같은 요구를 인식하면서도, 이를 공동체 유지를 위한 필수적인 태도로 받아들이는 모습을 보였다. 리더인 연구 참여자들은 이와 같은 요구를 인식하면서도 이를 공동체 유지를 위한 필수적인 태도로 받아들이는 모습을 보였다. 소그룹을 운영하는 측면에서도 리더십이 감내를 요구하는 현실이 직접 드러내기도 하였다.

〈연구 참여자 A, 리더〉

그게 두 달에 한 번도 아니고 2 주에 한 번도 아니고 매주 모인다는 게 완전 스트레스예요.

〈연구 참여자 B, 리더〉

새롭게 목장을 맡고 나서는 인생의 스케줄이 달라지게 되었어요. 줌으로 모이는 날이되면 어김없이 퇴근해서 목장 식구들을 만나야 하는 것이 처음에는 의무감으로 많이 힘들었어요.

리더에게 집중되는 부담이 단지 관계적인 부분을 뛰어 넘어 소그룹을 운영하는 방식과 헌신의 차원에서 피로가 누적이 됨을 보여준다. 더 나아가 공동체 안에서 발생하는 섭섭함과 정서적 동요 역시 드러내기보다 정리하고 감내하는 방식으로 처리되었다.

〈연구 참여자 C, 리더〉

목장을 떠나간다는게 조금 섭섭하더라고 그래도 뭐 그거는 어쩔 수 없는 거고 근데 어차피 시간이 지나가면 나아질거라는 생각이 들었어요.

〈연구 참여자 D, 리더〉

근데 정말 매몰차게 정말 이렇게 거절해야 하는가 그게 좀 많이 힘들었던 시간들이었던 것 같아

특히 구성원이 공동체를 떠나는 상황에서도, 리더는 개인적인 서운함을 드러내기보다는 각자의 선택이라는 신앙적 해석을 통해 감정을 절제하고 관계를 정리하는 방식을 선택하였다. 이는 리더십 수행이 단순한 역할이 아니라, 자기 조절과 감내를 포함한 내적 작업임을 보여준다.

3. 상호의존성이 형성되는 장면과 공동체 전환의 징후 (Emerging Interdependence and Communal Transition)

소그룹 안에서 돌봄과 신앙 실천이 리더에게만 집중되는 구조를 넘어, 공동체 구성원들이 관계 유지와 신앙 경험의 생산에 함께 참여하는 방향으로 이동하는 과정을 보여준다. 즉 '누가 돌보는가'의 문제를 넘어, 어떻게 관계의 책임이 재배치되고 공동체가 함께 움직이게 되는가에 초점을 두게 하였다. 구성원들이 자신의 이야기를 꺼낼 수 있는 관계적인 안전이 우선되어야 한다. 연구 참여자는 이를 리더가 오픈하는 만큼 구성원들도 오픈한다는 언어로 정리하였다.

〈연구 참여자 E, 비리더〉

> *저희 담임 목사님께서 하시는 말씀이 있으세요? 목자가 까는 만큼 목장 식구들이 깐다 이렇게 그러니까 내가 오픈을 하는 만큼 그들이 오픈을 한다라는 말씀을 하시는데 제가 저희 목자님한테 가끔씩 그렇게 말씀드려요.*

〈연구 참여자 G, 비리더〉

> *본인 얘기를 안 하시니까 이제 다른 사람들이 왔을 때 자기 기도 제목을 내놓는 게 좀 쉽지가 않은 것 같더라고요. 장로님이 저렇게 얘기하는데 내 이야기를 하기가 좀 그렇잖아요.*

이러한 경험은 상호의존성이 단지 서로 돕자는 규범으로 생기기보다, 리더의 개방이 참여 문턱을 낮추면서 구성원들의 나눔과 상호 참여를 촉진하는 조건이 됨을 보여준다. 반면 구성원이 리더를 평가하거나 요구하는 위치에만 머물지 않고 소그룹을 유지하는 책임을 구성원에게 돌리는 경향이 나타났다.

〈연구 참여자 F, 비리더〉

> *목장 식구들이 그 목자 목료에게 불만이 있다고 하고 뭐 우리 목자는 '왜 이래' 이라고 할 때 그럼 '니가 목자 되어서 잘해봐 목자가 얼마나 힘든지 알아' 그런 식으로 좀 주로*

권면을 하고 '네가 도와줘야지 안 도와주면 저 사람들이 왜 어떻게 하겠냐' 그래서 목자 목녀들 편에 약간 서서 얘기하는 편이기는 해요.

이 대목은 관계의 책임을 분담하는 방향을 전환되는 상황이며, 상호의존성의 형성은 '좋은 관계'에서만이 아니라 갈등의 언어가 등장하는 순간에도 책임의 배분이 재조정되는 방식으로 나타날 수 있음을 보았다. 또한 소그룹 내에서 리더와 비리더의 소통과 연합은 운영 역할의 협력에 그치지 않고, 돌봄의 통로를 분산시키며 공동 돌봄을 가능하게 하는 팀 리더십으로 확대되는 양상을 보였다.

〈연구 참여자 G, 비리더〉

알게 모르게 연락할 때도 목녀가 여자분께 연락하고, 목자가 남자분들께 연락하잖아요. 두 분이 너무 합이 잘 맞으셔서 이끌어가시는 그 모습이 상당히 좋은 것 같아요.

〈연구 참여자 H, 비리더〉

목자가 해외 출장으로 참석하지 못하실 때에는 목장식구 중 장로님께서 빈자리를 책임지시고 잘 감당하시는 것 같아요. 두 분이 워낙 다른 스타일이셔서 또 다른 재미가 있는 것 같아요.

이 진술은 상호의존성이 '구성원들끼리만 서로 돕는 상태'가 아니라, 공동체 돌봄이 지속되기 위해 리더십이 서로 협력될 때 소그룹이 강화 될 수 있음을 보여주었다. 또한 소그룹이 안정적으로 유지되기 위해서는 공동체가 함께 참여하며 경험되어지는 공동실천이 필요했다. 리더 연구 참여자는 소그룹안의 관계를 심화시키기 위해 '가정 대 가정' 접촉을 제안하기도 하였고, 설교와 나눔을 함께 공유하였다.

〈연구 참여자 A, 리더〉

어차피 우리는 이제 가정이에요. 가정이기 때문에 그 가정 대 가정으로 이제 보통 뭐 만나거든요. 그래서 최소한 1 년에 한 번에서 두 번 정도는 가족들끼리 만나서 식사를 나누기로 했어요.

〈연구 참여자 C, 리더〉

옛날에는 목장마다 주관예배가 있었어요. 그때 아이들이 직접 기도하고 성경을 읽던 그 시간이 지금 생각해도 제일 기억에 남아요. 그래서 한번 예전처럼 해보고 싶은 마음도 들어요.

〈연구 참여자 F, 비리더〉

미리 말씀을 본인이 정리하셔서 목장 모임 전에 이렇게 올리세요. 그러면 우리 목장 식구 단톡방에 이렇게 딱 올라 오잖아요 그러면 모두가 아멘으로 답장을 올려요.

〈연구 참여자 B, 리더〉

총 목자 모임으로 모일 때에 서로 간에 본인들의 목장에서 있었던 일을 서로 나누고 그러면 노하우나 아니면 은혜로웠던 일 아니면 어떤 갈등이 있었는데 그 갈등을 이렇게 해소했다 라는 이야기를 듣는게 참 좋은 것 같습니다.

4. 관계적 개방성과 환대의 윤리 (Relational Openness, Hospitality, and Support Ecology)

이 범주는 소그룹이 단지 모임을 운영하는 조직이 아니라 구성원들이 삶의 이야기와 필요를 나누며 서로를 품는 관계적 공간으로 작동하기 위해 요구되는 조건들을 보여준다. 소그룹이 열리는 방식과 외부의 타인을 맞이하는 방식과 이러한 관계를 지속적으로 유지하게 하는 구조를 알 수 있었다. 먼저 연구 참여자들의 진술에서 소그룹이 진솔한 대화를 통해 열리는 모습을 보여 주었다. 오히려 리더가 먼저 자신을 열어 보이는 정도가 비리더 연구 참여자들의 나눔의 폭을 결정하는 아주 중요한 조건으로 나타났다.

〈연구 참여자 G,비리더〉

목장 모임에서 돌아가면서 이야기할 때에는 처음에는 꿀먹은 벙어리처럼 조용했었거든요. 그런데 목자님이 늘 시작을 끊어 주셨어요.

〈연구 참여자 H, 비리더〉

리더가 많이 오픈을 해줘야 그 밑에 있는 사람들이 같이 '아 나도 이런 부끄러운 거 내도 되는구나'라는 그 생각을 많이 하게 되는 것 같아서

이러한 응답들은 소그룹의 관계적 개방성이 단순한 성격의 문제가 아니라, 리더의 자기개방이 촉발하는 '말할 수 있는 분위기'라는 방식으로 형성됨을 보여준다. 또한 개방성은 한 번의 선언으로 만들어지기보다, 리더와 구성원 사이의 반복되는 상호 작용 속에서 점진적으로 형성되는 것으로 관찰되었다. 또한 구성원 사이만이 아니라 새로운 관계가 소그룹에 편입되는 과정에서도 윤리적인 기준이 드러났다. 누군가를 소그룹에 초대할 때에 강한 압박이나 단번에 결정을 요구하는 방식은 오히려 관계를 닫게 만들 수 있음을 언급하였다.

〈연구 참여자 F, 비리더〉

처음에 남편이 먼저 목장에 들어갔고 저는 나중에 들어갔어요 왜냐하면 남편은 관심사가 같은 분들끼리 잘 맞았던 것 같아요 그런데 저는 사람들에 대해 거부감이 있었던 것 같아요. 그래서 지금 생각해 보면 갑자기 막 오라고 하면 안 되는 것 같아요.

〈연구 참여자 G, 비리더〉

목자님을 처음 뵈었을 때는 차갑고 무서워 보였어요… 그런데 그 느낌이 계속되었다면 목장에 안갔을 수도 있었어요.

이러한 경험들은 단순히 친절함의 문제가 아니라 상대가 관계로 들어올 수 있도록 문을 열되 강요하지 않는 태도와 연결되어 있음을 보여 준다. 곧 환대의 윤리는 공동체의 경계를 넓히는 방식이면서 동시에, 관계를 지속 가능하게하는 안전 장치의 기능을 한다. 그리고 관계의 지속은 구성원 개인의 노력만으로 유지되기 어렵고, 교회 차원의 지원과 구조적 장치가 필요함을 알게 되었다.

〈연구 참여자 B, 리더〉

> *목장식구들이 대부분 연로하셔서 병원을 모시고 가는 일이 많은데 제가 차가 없고 운전에 미흡하다보니 도와드릴 수가 없어서 아쉬웠어요. 그런데 심방전도사님이 차량을 지원해 주셔서 도움을 받을 수 있어서 좋았어요.*

또한 동일한 연구 참여자는 공동체 돌봄이 '기억'과 '연속성'을 가질 수 있도록 기도 책자의 필요성을 구제적으로 제안하였다.

〈연구 참여자 B, 리더〉

> *그냥 이 책자 같은 거 있잖아요. … 날짜를 이런 보고서 같은 해서 이번 주에 목장 예배에서는 뭐 했는지 이렇게 기록할 수 있는 왜 빈칸 이렇게 나누고 그런 거 있잖아요. 노트 같은 거,노트면 되겠어요.*

한편, 영적 및 정서적 지원의 필요도 반복적으로 나타났다. 같은 참여자는 기도의 필요가 크지만, 제공 가능한 자원이 제한될 때 리더가 난감함을 경험한다고 진술한다.

〈연구 참여자 D, 리더〉

> *그 전도사님들이나 또 교회 이렇게 기도해 주시는 분들한테 정말 기도를 많이 받았었던 것 같아요. 근데 그게 조금 너무 기회가 없지 않나 … 기도를 많이 받고 싶어 하시거든요. 아프신 분들도 많고 해서 근데 그거를 굉장히 원하시는데 어떻게 해드릴 수가 없어요. 왜냐하면 전도사님들도 바쁘시고 그래요.*

이러한 진술들은 소그룹 돌봄이 개인의 열심만으로 지속되는 것이 아니라 교회가 제공하는 자원과 도구가 결합될 때 안정적으로 유지될 수 있음을 보여 주었다.

지금까지 2 장에서는 본 프로젝트의 연구 질문을 탐구하기 위하여 채택한 연구 방법과 절차를 설명하였다. 특히 참여자들의 경험을 심층적으로 이해하기 위하여 현상학적 질적 연구 접근을 적용하고, 인터뷰 자료 분석을 위해 콜라이찌의 분석 절차를 사용하였다. 또한 연구 참여자 선정,

자료 수집 과정, 자료 분석 절차, 그리고 연구의 타당성과 신뢰성을 확보하기 위한 방법을 제시하였다. 이러한 연구 설계를 바탕으로 다음 장에서는 연구 참여자들의 인터뷰 자료를 분석하여 도출된 주요 경험 주제와 연구 결과를 제시한다.

Chapter Ⅲ
질적 연구 결과 해석 (Interpretation of Qualitative Findings)

콜라이찌의 현상학적 분석을 통해 도출된 범주들은 기독교대한감리회 소그룹 안에서 리더와 비리더가 경험하는 갈등이 개인의 성향 차이로만 환원되지 않음을 보여준다. 참여자들의 진술은 연령과 신앙 연차에 기반한 기대가 역할과 권위 배분의 방식으로 작동하며, 그 과정에서 리더에게 정서적 부담이 집중되고 갈등이 종종 침묵과 순응의 방식으로 관리되는 경향이 있음을 드러낸다. 동시에 이러한 경험은 공동체가 책임을 재배치하고 관계 규범을 재구성할 가능성을 내포하고 있음을 시사한다. 본 장에서는 이러한 경험 자료를 범주화하여 제시하고, 소그룹 리더십 갈등의 경험 구조를 분석한다.

A. 구조적 원인: 연령주의적 위계 구조와 역할 고착화 (Structural Causes: Ageist Hierarchical Structures and Role Fixation)

본 프로젝트은 면담 자료에서 도출된 '연령주의적 위계 구조와 역할 고착화'를 에이지즘의 해석 틀로 읽어내어, 소그룹 안에서 권위와 책임이 배치되는 방식이 갈등의 조건을 어떻게 형성하는지 설명 한다. 한국 사회의 고령화 전환은 교회 공동체에도 직접적인 영향을 미치며, 특히 소그룹에서 '누가 말할 권위를 갖는가', '누가 돌봄을 감당하는가', '누가 감정을 억제해야 하는가'와 같은 규칙을 더 강하게 조직한다. 이때 갈등은 반드시 격렬한 세대 대립으로 나타나지는 않는다. 오히려 갈등은 '존중'과 '배려', '성숙'과 '헌신'이라는 신앙 언어 속에서 자연스럽게 기대하게 되고, 말하지 않는 부담과 역할의 고착화로 나타날 수 있다. 따라서 본 프로젝트는 에이지즘을 '세대갈등'과 같은 언어로 사용하기보다, 소그룹 안에서 연령과 신앙 연차가 결합하여 권위와 책임, 발언권을

배치하는 방식, 곧 연령과 신앙 연차가 결합하여 권위, 책임, 발언권, 감내의 몫을 비대칭적으로 배치하는 연령주의적 위계 구조(ageist hierarchical structure)와 역할 고착화(role fixation)로 읽어내고, 이를 본 프로젝트의 핵심 해석 틀로 삼고자 하였다.

1. 에이지즘의 이해

에이지즘은 버틀러가 1969 년 에이지즘이라는 용어를 통해 개념화한 이후, 연령을 근거로 한 고정관념과 차별을 지칭하는 핵심 용어로 자리매김하였다. 버틀러는 노화와 노인에 대해 젊은 세대와 중년 세대가 느끼는 불안과 회피, 혐오가 단지 개인 심리의 문제에 그치지 않고, 배제와 차별의 사회적 태도로 번역된다고 비판적으로 지적하였다. 이 문제 제기는 이후 에이지즘이 단순한 노인 혐오가 아니라, 연령에 대한 바른 인지와 정서 행동의 결합이 공동체의 규범과 제도에까지 스며드는 구조적 현상임을 밝히는 출발점이 되었다.[47]

버틀러의 정의를 따라 에이지즘을 "노인, 노년, 그리고 나이 드는 것 자체를 대하는 편견들의 조합"으로 정리하며, 그 핵심에는 고령자에 대한 부정적 편견과 고정관념, 노화에 대한 오해, 젊음의 우상화 등이 복합적으로 작동한다는 점을 강조한다.[48] 또한 에이지즘이 노인 차별로부터 출발했지만, 김용환의 견해를 인용하여 '연령 차별 전반'으로 확장해 이해할 수 있음을 제시한다.[49] 이 확장 이해는 일반적인 교회 공동체 연구를 넘어, 기독교대한감리회의 속회 문화와 같은 구체적 교단 맥락을 해석하는 데에도 특히 유용하다. 교회 소그룹의 갈등은 '노년 대 청년'이라는 단순 도식만이 아니라,

---

[47] 국가인권위원회, *연령 학벌 학력 차별시정 국가정책계획수립을 위한 기초현황조사* (서울: 국가인권위원회, 2003). 4.

[48] Applewite*, This Chair Rocks 나는 에이지즘에 반대한다*, trans. 이은진, 29.

[49] 김용환, "AGING, AGEISM, GENERATIONAL CONFLICT, HEALING, AND RECONCILIATION IN KOREAN CONTEXT," (lecture, Context of Ministry and Project, Claremont School of Theology, Claremont, CA, Winter, 2025).

연령과 신앙 연차가 결합하여 어른다움, 성숙, 감당 같은 덕목 기대를 특정 집단에 집중시키는 방식으로 나타나기 때문이다.

기독교대한감리회의 전통적 속회는 연령과 신앙 연차, 직분에 따른 존중과 책임의 질서를 공동체적 미덕으로 공유해 왔다. 이러한 전통은 공동체의 결속과 신앙 형성에 중요한 역할을 해 왔지만, 현대의 가변적인 소그룹 환경에서는 다른 방식으로 작동하기도 하였다. 특히 연령과 신앙 연차에 따라 기대되는 책임과 역할이 비대칭적으로 배분될 때, 속회의 위계적 질서는 상호 돌봄의 구조라기보다 특정 연령대와 리더에게 성숙과 인내, 헌신을 일방적으로 요구하는 연령주의적 위계 구조와 역할 고착화로 나타날 수 있었다. 이런 점에서 버틀러의 에이지즘 이론은 기독교대한감리회 속회 전통의 긍정적 유산을 부정하기 위한 개념이 아니라, 그 전통이 오늘의 교회 현실에서 어떠한 방식으로 구조적 부담과 관계 긴장을 낳고 있는지를 드러내는 해석적 렌즈로 기능하였다.

국제적으로도 에이지즘은 개인적 태도에만 한정되지 않고, 고정관념(stereotypes), 편견(prejudice), 차별(discrimination)이 결합한 개념으로 정식화된다. WHO 는 에이지즘을 연령을 근거로 타인 또는 자기 자신에게 나타나는 고정관념과 편견, 그리고 차별로 정의하며, 이것이 개인과 공동체의 삶에 광범위한 불이익을 초래한다고 밝힌다.[50]

버틀러 이후 에이지즘 연구는 연령주의가 개인 심리의 편견을 넘어 사회적 담론과 제도에 스며드는 과정에 주목해 왔다. 한국 사회에서도 고령화가 급속히 진행되면서 연령주의는 더 구조화되는 양상을 보이며, 이를 다룬 정책들과 많은 실태 연구가 축적되어 왔다. 예컨대 국가인권위원회는 연령차별의 개념과 특징, 고용과 사회보장제도 그리고 교육 등 여러 영역에서의

[50] 국가인권위원회, *고용 영역에서 나이를 이유로 한 노인차별 및 인권상황 실태조사* (서울: 국가인권위원회, 2023), 4.

차별 양상을 정리하고 정책 대안을 논의한 보고서를 발간하였다.[51] 또한 고용 영역에서 "나이를 이유로 한 노인차별"과 인권상황을 실증적으로 다룬 조사 보고서도 제시되어, 연령주의가 실제 생활세계에서 어떻게 차별로 구체화되는지를 보여주었다.[52]

국내 사회과학 연구들은 연령주의가 세대갈등 인식과 정책 태도에도 의미 있는 영향을 미칠 수 있음을 보고한다. 이선희는 20~39 세 청년층을 대상으로 연령주의 유형을 잠재프로파일 분석으로 구분하고, 그 유형이 세대갈등 인식 및 노인복지정책 인식과 통계적으로 유의미하게 연결된다는 점을 제시하였다.[53] 이 연구는 청년층 내부에서도 노화에 대한 불안과 노인을 차별하는 태도와 같은 연령주의가 발생하며, 여러 유형에 따라 세대갈등 인식과 복지정책 태도가 달라질 수 있다는 점을 실증적으로 보여주며, 연령주의를 단순한 세대 대립의 감정 문제로 축소할 수 없음을 뒷받침 한다.

2. 연령주의적 위계 구조의 문제

이러한 연령주의 논의를 교회 소그룹 맥락으로 가져올 때, 분석의 핵심은 세대 간 충돌의 유무를 확인하는 데 있지 않았고, 연령과 신앙 연차가 결합하여 권위와 책임, 발언권과 감내의 몫을 어떻게 비대칭적으로 배치하는가를 드러내는 데 있었다. 본 프로젝트는 연령과 신앙 경력에 근거한 기대치가 리더에게 인내와 성숙이라는 규범적 굴레를 지우고 있음을 확인하였다. 이로 인해 돌봄의 책임이 리더에게 편향되는 비대칭적 구조가 형성되나, 이는 가시적인 갈등으로 표출되기보다는 공동체의 관습과 신앙적 수사 속에 녹아들어 당연시되는 경향으로 보인다. 이러한 현상들은 반드시 노골적 갈등으로 폭발하지 않더라도, 공동체 운영을 위해 자연스럽게 지속될 것으로 보인다. 한편,

---

[51] 국가인권위원회, *연령 학별 학력 차별시정 국가정책계획수립을 위한 기초현황조사*. 26.

[52] 국가인권위원회, *고용 영역에서 나이를 이유로 한 노인차별 및 인권상황 실태조사*. 89.

[53] 이선희, 김미리, and 정순둘, "청년세대의 연령주의 유형화 및 연령주의 유형과 세대갈등: 노인복지정책 인식의 관계," *한국노년학* 39, no. 4 (2019): 825.

한국 교회 내부의 세대갈등 및 세대통합 논의 또한 이러한 문제의식을 뒷받침한다. 예배와 교육 차원에서 '세대통합' 가능성을 모색한 연구들은 세대 간 간극이 교회의 구조적 위기로 이어질 수 있음을 전제하고, 통합적 실천을 목회철학의 차원에서 제안한다.[54]

그러나 기존의 세대통합 연구들이 주로 세대 간의 물리적 결합이나 프로그램적 통합의 가능성을 모색하였다면, 본 프로젝트는 통합이라는 명분 아래 실제로 누가 더 많은 책임과 감정적 부담을 감내하고 있는가에 주목하였다. 다시 말해, 본 프로젝트의 관심은 단순히 세대가 함께 모이고 어울리는가에 있지 않았고, 그러한 어울림이 유지되기 위해 30,40 리더들이 감내해야 하는 보이지 않는 위계적 폭력과 구조적 비용이 어떻게 형성되는가에 있었다. 따라서 본 프로젝트는 세대통합을 공동체의 이상으로 전제하기보다, 그 통합의 이면에서 연령과 신앙 연차가 권위와 책임, 발언권을 비대칭적으로 배치하는 연령주의적 위계 구조와 역할 고착화를 에이지즘의 렌즈로 드러내고자 하였다.

세대통합 목회는 단지 세대가 함께 모이는 프로그램적 통합이 아니라, 발언권과 책임 배치, 의사결정 절차를 포함한 공동체 규범을 재구성하는 실천을 요구한다. 이는 연령과 신앙 연차가 권위로 고정되는 구조를 점검하고, 상호성과 공정성이 작동하는 돌봄의 질서를 형성하는 과정이다. 또한 교회 내 세대갈등을 신앙공동체 교육의 관점에서 갈등전환적으로 접근하려는 연구는, 세대갈등이 교회의 교육적 기능과 공동체성을 약화시킬 수 있다는 문제의식 위에서 대안을 모색한다.[55]

---

[54] 유재원, "유기적인 세대통합예배에 관한 연구," *선교와 신학 46* (October 2018): 283.

[55] 장윤석, "교회 내 세대갈등에 대한 신앙공동체 교육의 갈등전환적 접근 연구," *기독교교육정보* no. 73 (2022): 156.

이런 논의는 교회 공동체가 사회의 갈등 지형을 반영하거나 때로 증폭할 가능성을 시사하며, 에이지즘이 교회 안에서도 분석 가능한 구조적 현상임을 지지한다. 더불어 초고령사회로 진입하는 한국적 조건에서 '연령 통합 교회'에 관한 국내 연구는, 세대 분절을 완화하고 연령 기준의 구조적 장벽을 낮추는 실천을 제안한다. 이지현은 연령기준유연성과 연령다양성의 개념에 기반하여, 사역과 봉사, 그리고 교육의 기회에서 특정 세대가 제한되거나 배제되고 분리되지 않도록 구조적 장벽을 낮추고, 세대 간 상호작용이 가능한 예배와 교제 봉사를 설계해함을 강조한다.[56]

이 같은 이론적 검토는 본 프로젝트가 단지 소그룹 안에 형성된 연령주의적 위계 구조를 문제 진단의 수준에서 확인하는 데 머물지 않고, 기대 구조의 재배치를 통해 소그룹 안의 상호의존성과 관계적 개방성, 그리고 교회의 지원이라는 목회적 방향과 실천적 대안을 도출하는 기반을 형성하였다. 이러한 점에서 에이지즘은 소그룹 갈등을 개인적 미성숙이나 단순한 세대 충돌로 환원하지 않고, 공동체 안에 내재한 위계 구조와 역할 기대의 문제로 읽어 내게 하는 중요한 해석 틀이 되었다. 그러나 갈등의 구조를 진단하는 것만으로는 충분하지 않았다. 다음 절에서는 이러한 구조 속에서 공동체 관계가 어떻게 재구성될 수 있는지를 살펴보기 위해, 관계적 존재 이해와 상호성의 관점을 검토하였다.

---

[56] 이지현, "초고령사회 대비를 위한 연령통합(Age-Integrated)의 교회 구현 방안에 관한 연구," *장신논단* 55, no. 2 (2023): 122.

B. 정서적 결과: 리더십의 정서적 소진과 '참는 신앙'의 제도화 (Internal Consequences: Emotional Exhaustion in Leadership and the Institutionalization of "Enduring Faith")

소그룹 안에서 연령과 신앙 연차가 결합하면서, 리더와 비리더 모두에게 어떤 사람은 이 정도는 감당해야 한다는 기대 구조가 자연스럽게 형성되는것으로 나타났다. 그러므로 기대 구조가 실제 관계 경험 속에서 어떤 방식으로 수행되는지를 더 구체적으로 조명하게 되었다. 특히 본 프로젝트에서 두드러진 것은, 소그룹이 단지 운영과 진행의 장이 아니라 돌봄의 장으로 확장되면서, 그 과정에서 리더에게 정서적 부담이 집중되고 누적되는 현상이다.[57] 역시 교회 돌봄이 목회자뿐 아니라 소그룹 인도자와 성도들의 관계망을 통해 이루어지며, 대형 교회에서는 소그룹 인도자와 다른 성도가 주요 돌봄 주체로 나타난다고 보고한다. 또한 돌보는 자를 위한 돌봄의 필요를 강조하면서, 현실적으로 돌봄의 책임이 일부에게 집중되고 반복적 수고와 번아웃이 발생한다고 지적한다.[58] 이러한 맥락은 본 프로젝트의 면담 자료에서 확인된 감정 노동의 누적을 해석하는 데 중요한 배경이 된다.

1. '참는 신앙'의 의미

나는 '참는 신앙'을 감정 노동(emotional labor)이라고 해석하였다. 감정 노동은 단순히 감정이 많이 소모되는 일을 뜻하지 않는다. 사회적 관계안에서 역할이 주어지는 책임으로 인해 어떤 감정을 드러내고 어떤 감정을 숨겨야 하는 감정의 조정하는 노동을 의미한다. 감정 노동 연구는 그동안 서비스 노동, 돌봄 노동, 전문직의 대인 관계 영역에서 축적되어 왔으나, 최근에는 조직과 공동체 내부에서 발생하는 감정 관리의 구조적 성격에 주목하며 개념의 적용 범위를 확장해 왔다.

---

[57] 목회데이터연구소, *한국교회 트랜드 2026* (서울: 규장, 2025), 226–47.
[58] 목회데이터연구소, 138.

양경욱은 감정 노동이 겉으로만 감정을 연출하는 표면연기와 실제로 감정을 재구성하려는 내면 연기 등 다양한 방식으로 수행되며, 개인의 심리적 과정뿐 아니라 관계, 규범, 맥락의 영향을 함께 받는다고 정리한다.[59]

이 관점에서 소그룹 리더십은 관계적 역할 수행의 영역에 놓인다. 리더는 공식적 직무로 고용된 노동자가 아닐지라도, 공동체가 기대하는 감정 규칙을 내면화하고 반복적으로 수행한다. 인터뷰에서 비리더는 리더를 판단하거나 해결하는 사람이라기보다 받아주고 견디는 사람으로 경험했고, 그 경험을 신앙 언어로 긍정했다. 예를 들어 한 비리더 연구 참여자는 리더를 떠올리며, '속상한 걸 들으시면 감정을 표출하는 분은 아니지만, '기도할게요'라고 하시고, 이후에 바로 연락해서 상황을 더 묻고 위로해 주셨다'고 진술했다. 여기서 핵심은 리더의 돌봄이 단지 행동의 제공이 아니라, 감정 표현을 절제하고 상대의 감정을 수용하는 방식으로 관계적 안정을 생산한다는 점이다.

감정 노동은 축복된 헌신으로만 남지 않는다. 감정 노동은 누적될 때 소진, 우울, 불안, 관계 회피와 같은 정신건강의 위험과 맞닿을 수 있다. 이재헌은 감정 노동이 정신건강에 미치는 영향을 정리하며, 감정 억압과 지속적 긴장이 문제를 악화시킬 수 있음을 지적한다.[60] 특히 한국적 종교 맥락에서 목회자와 종교 지도자의 감정 관리가 얼마나 강한 직업 윤리와 영성 언어로 정당화되는지 또한 이미 보고된 바 있다. 김정수는 중년 남성 목회자들이 감정 노동을 수행하는 과정에서 억압과 소진을 경험하며, 동시에 소명을 이유로 감정을 관리해야 한다는 압박을 겪는다고 분석했다.[61] 이

---

[59] 양경욱, "감정노동: 최근 연구 동향과 과제," *경영학연구* 53, no. 4 (2024): 865.

[60] 이재헌, "감정노동과 정신건강," *신경정신의학* 59, no. 2 (2020): 98-104.

[61] 김정수, "감정노동으로 인한 중년남성 목회자의 삶의 변화 경험 연구," *신학연구* 59, no. 2 (2022): 395-446.

논의는 본 프로젝트가 다루는 소그룹 리더에게도 직접적으로 연결된다. 소그룹 리더는 제도적으로는 자원 봉사자로 이해되기 쉽지만, 실제 경험의 층위에서는 공동체 정서를 유지하는 핵심 부담을 떠안는다. 따라서 여기에서 말하는 감정 노동은 개인의 성격 문제가 아니라, 소그룹 리더십을 둘러싼 규범과 기대 구조가 만들어내는 관계적 노동으로 이해할 필요가 있다.

소그룹 안에서 리더에게 집중되는 '참는 신앙'은 단지 개인의 성격이나 헌신의 문제로 이해되기는 어렵다. 오히려 공동체가 연령과 신앙 연차를 근거로 리더에게 기대하는 성숙함의 이미지와, 그 기대를 유지하기 위해 요구되는 감정 관리가 결합되면서, 감정 노동이 구조적으로 누적되는 양상을 드러낸다. 이 지점에서 본 프로젝트는 감정 노동을 단선적인 돌봄 수행의 결과로만 보지 않고, 연령화된 기대 구조가 관계와 역할을 조직하는 방식 속에서 어떤 리더십 긴장과 불균형을 만들어내는지 해석할 필요가 있음을 확인한다. 따라서 다음 절에서는 이러한 감정 노동의 누적이 공동체 내부의 관계를 어떤 방향으로 재배치하도록 요구하는지, 그리고 돌봄이 특정 개인에게 집중되는 구조를 넘어 상호 책임과 상호 돌봄으로 전환되기 위해 어떤 조건이 형성되어야 하는지를 상호의존성의 관점에서 논의한다.

2. 연령화된 기대 구조와 감정 노동의 집중

본 프로젝트의 면담 자료에서 감정 노동이 누적되는 과정은 연령화된 기대 구조와 강하게 연결되어 나타난다. 여기서 연령화된 기대 구조는 노골적인 세대 갈등이나 차별 발언이 없어도, 연령과 신앙 연차가 관계의 위계와 역할 배분을 자연스럽게 조직하는 방식을 뜻한다. 다시 말해 에이지즘을 단지 갈등의 언어로만 이해하면 현상을 놓치게 된다. 오히려 에이지즘은 나이에 근거해 누구는 더 성숙해야 하고, 누구는 더 견뎌야 하며, 누구는 돌봐야 한다는 기대가 일상적 규범처럼

작동하는 구조로 읽을 때, 소그룹 리더십 경험의 미세한 긴장과 부담을 드러내는 해석 틀이 된다.[62] 리더인 연구 참여자들의 진술은 이 기대 구조가 감정 노동을 어떻게 강화하는지를 보여준다. 한 리더는 목자 제안을 받았을 때 '제일 먼저 생각했던 것은 모자람'이었고, '과연 나의 신앙의 깊이가 목자가 될 수 있을까'라는 두려움 속에서 시작했다고 말한다. 이어 그는 연로한 구성원들을 섬기며 '연세를 드시면서 각기 다른 고집과 속도, 건강 상태가 있어서 맞춰드리기가 너무 힘들다'고 진술한다. 이 대목에서 리더의 어려움은 운영 기술의 부족이라기보다, '맞추어야 한다'는 관계 규범을 실행하는 과정에서 발생하는 정서적 부담이다.

즉, 연령 차이와 신앙 연차가 만들어내는 역할 기대는 리더에게 지속적인 감정 조절을 요구하며, 불편함이나 피로를 직접 표출하기보다 '섬김'의 언어로 감정을 재배치하도록 압박한다. 이러한 압박은 개인의 성향이나 의지의 문제가 아니라, 공동체 안에서 정서 표현의 허용 범위와 방식이 암묵적으로 규율되는 감정 규칙이 작동하는 결과로 이해할 수 있다.[63] 비리더 연구 참여자의 진술에서도 같은 구조가 확인된다. 예컨대 한 비리더는 '목자가 까는 만큼 목장 식구들이 깐다', '내가 오픈을 하는 만큼 그들이 오픈을 한다'는 말을 인용하며, 리더가 자신의 속상함을 더 드러내야 다른 구성원들도 기도 제목을 내놓기 쉬워진다고 설명하였다. 이 진술은 표면적으로는 건강한 개방성을 요청하는 말이지만, 동시에 리더에게 공동체의 정서적 문을 여는 책임을 사실상 부여하고 있음을 보여준다. 다시 말해 구성원들의 안전감은 리더의 감정 표현 방식과 분위기 조성에 의해 좌우되며, 리더는 공동체의 정서 환경을 조율하는 '정서적 기획자'로 기대된다.

---

[62] 김주아 and 하지연, "종합병원 간호사의 노인연령주의 관련요인," *간호행정학회지* 25, no. 5 (2019): 394–95.

[63] 오찬호, "'감정'에 대한 엄묘섭의 진단은 한국에서 '어떻게' 증명되는가? 이십대 대학생들에게 강요된 '감정규칙'을 중심으로," *문화와 사회* 18 (May 2015): 85–126.

이러한 현상은 최근 국내 연구가 논의하는 '리더 감정 노동'의 개념과도 접점을 갖는데, 리더 역시 관계와 상호작용의 맥락에서 특정한 감정 표현을 수행하고 조절하는 노동을 수행하며, 그 수행 양식이 구성원에게 서로 다르게 지각될 수 있다는 점에서 그렇다.[64] 요컨대 리더가 자신의 감정을 충분히 드러내지 못하는 이유는 단지 개인 성격의 문제가 아니라, 소그룹 안에 형성된 위계적 기대와 '참는 신앙'의 규범이 리더에게 안정성과 성숙의 표상을 요구하면서 감정 표현을 통제하였기 때문이다.[65] 이러한 규범이 지속될 때 감정의 부조화와 소진으로 이어질 수 있다는 국내 감정 노동 연구의 지적은, 본 프로젝트에서 관찰된 리더의 정서 부담이 '일시적 어려움'이 아니라 구조적으로 누적될 수 있음을 뒷받침한다.[66]

이러한 감정 규칙은 실제 면담 자료에서 더욱 선명하게 드러났다. 연구 참여자 B 는 갈등 상황을 설명하면서 반복적으로 '목자니까 참아야지'라고 진술하였다. 이 발화는 리더가 자신의 불편감이나 분노, 억울함을 있는 그대로 표현하기보다, 신앙적 성숙에 부합하는 감정만을 드러내야 한다는 규범 속에 놓여 있었음을 보여준다. 다시 말해, 호크 실드(Hoch schild)가 말한 감정 규칙은 교회 소그룹 맥락에서 '거룩한 인내의 규칙'으로 변주되어 작동하고 있었다. 이 규칙은 갈등 상황에서도 리더가 감정을 조절하고 공동체의 평온을 우선적으로 유지해야 한다는 압박으로 기능하였으며, 결과적으로 리더의 정당한 정서적 반응을 억제하였다. 그 결과 리더는 자신의 실제 감정과 공동체가 요구하는 감정 표현 사이의 간극을 반복적으로 감내해야 했고, 이러한 내적

---

[64] 도재수 and 김경석, "리더 감정노동 연구의 체계화를 위한 제언: 근거이론의 적용," *경영경제연구* 47, no. 2 (2025): 73 – 95.

[65] 오찬호, "'감정'에 대한 엄묘섭의 진단은 한국에서 '어떻게' 증명되는가? 이십대 대학생들에게 강요된 '감정규칙'을 중심으로," 85 – 126.

[66] 김주연, 강인호, and 조원섭, "국외여행인솔자의 감정노동, 감정부조화 및 소진간의 관계," *관광학연구* 28, no. 2 (2013): 305 – 24.

부조화는 정서적 소진을 더욱 가속화하였다.

국내 연령주의 연구는 이러한 구조적 기대의 작동 방식을 설명하는 데 도움을 준다. 한국판 연령주의 척도 개발 연구는 연령주의가 단지 노인을 향한 혐오나 배제만이 아니라, 노화에 대한 불안, 노년의 기대, 회피, 분리, 차별 행동 등 복합적 차원으로 구성된다고 제시한다.[67] 또한 청년층 내부에서도 연령주의가 여러 유형으로 나타나며, 그 유형이 세대 갈등 인식과 정책 태도에 영향을 줄 수 있다는 실증 연구도 축적되어 있다.[68] 다시 말해 연령주의는 '갈등이 표출될 때만 존재하는 것'이 아니라, 평상시 관계와 역할 배분의 전제 속에 스며든다. 본 프로젝트의 소그룹에서도 연령과 신앙 연차가 리더십 기대와 돌봄 부담을 배분하는 기준으로 기능하면서, 리더의 감정 노동을 정상화하고 누적시키는 조건이 된다.

다시 정리하면, 소그룹 리더십은 돌봄이 확장된 공동체 환경에서 감정 노동을 필연적으로 포함하고, 그 감정 노동은 개인의 취약성이나 역량의 문제가 아니라, 연령화된 기대 구조가 만들어내는 감정 규칙에 의해 강화된다. 마지막으로 감정 노동의 누적을 리더 개인의 소진으로만 규명하지 않고, 기대 구조를 재배치하며 공동체로 어떻게 전환해 갈지를 논의할 필요가 있다.

C. 변화의 동력: 상호책임적 의존성으로의 패러다임 전환 (Dynamics of Change: A Shift Toward Reciprocal Interdependence)

이 절에서는 소그룹이 단지 모임을 유지하고 운영하는 단위를 넘어 돌봄의 관계로서 공동체로 전환되는 조건과 과정을, 상호책임적 의존성의 이론적 틀로 해석한다. 앞서 확인한 정서적

[67] 박현, 윤은지, 김유리, 나은혜, and 장민준, "한국판 양가적 연령주의 척도 개발 및 타당화," *재활심리연구* 31, no. 1 (2024): 133–52.

[68] 이선희 et. al., "청년세대의 연령주의 유형화 및 연령주의 유형과 세대갈등·노인복지정책 인식의 관계," 825–46.

소진과 감정 노동의 누적은 리더 개인의 역량 문제로 해석되기보다는 공동체가 돌봄을 어떤 방식으로 조직하고 분배하는지에 대한 구조적인 질문을 요청하였다. 따라서 이 절은 '참는 신앙'의 내면화가 진단에서 멈추지 않도록, 돌봄과 책임이 재배치되는 전환의 조건을 상호의존성의 관점에서 설명한다.

1. 상호의존성의 이론적 의미

상호의존성은 흔히 서로 돕는다는 상호 존중의 윤리로 이해되지만, 본 프로젝트에서 상호의존성은 그보다 근본적인 전제의 전환을 의미한다. 김혜란은 상호의존성을 죽임의 시대에 맞서는 살림의 비전으로 제시하면서, 개인주의적 파편화가 인간과 공동체의 강인함을 오히려 약화시키는 조건이라고 본다. 그러나 공동체가 상호의존성을 고취하고 지지할 때, 강인함은 축소되지 않고 오히려 증대할 수 있으며 교회와 사회의 번성을 강화하는 힘이 될 수 있다고 주장한다.[69] 여기서 강인함은 자기완결적 독립성의 결과가 아니라, 취약성을 인정하고 돌봄을 연결망으로 조직하는 관계적 힘으로 이해된다. 이러한 관점은 의존은 미성숙이라는 개념이 아닌 오히려 의존을 부정하는 문화가 돌봄을 비가시화하고, 돌봄의 부담을 특정개인이나 특정 위치에 있는 사람에게 집중시키는 구조를 강화할 수 있음을 드러낸다.[70]

김혜란은 상호의존성을 교회와 지역 공동체가 함께 수리하고 갱신하며 재건해야 할 공적 과제라 설명하였고,[71] 개인주의적 분절을 넘어 관계적 연결성과 공동의 돌봄을 회복해야 함을 제시하였다. 취약성과 강인함을 이분법적으로 나누지 않고, 상호의존적 관계 속에서 오히려 공동체의

---

[69] 김혜란, *상호의존성: 포스트식민주의 여성주의 실천신학*, 5.

[70] 안숙영, "돌봄노동의 여성화에 대한 비판적 고찰," *한국여성학* 34, no. 2 (2018): 3.

[71] Kim-Cragg, "Conflict, Healing, and Transformation in the Postcolonial World: A Preaching Focus."

강인함이 증대된다고 강조하였다.[72] 교회 소그룹 맥락에서 상호의존성은 특히 실천적 의미를 가진다. 권문상은 소그룹의 대면적 상호작용이 신뢰와 공동체 의식을 형성한다고 보며, 대그룹에서는 상호의존성을 구축하기 어렵다고 지적한다.[73] 또한 그는 소그룹 중심의 교회 구조 전환이 상호존중과 신뢰를 뿌리내리게 함으로써 개교회주의와 집단이기주의를 극복하는 길을 제시한다고 강조하였다.[74] 최근 연구는 다층적 문화 충돌과 세대 갈등 속에서 새로운 리더십 모델의 상황화가 요청된다고 보며, 회중의 참여와 연결, 공동 실천을 강화하는 지향을 강조한다.[75] 이러한 논의는 상호의존성 프레임이 단지 개념적 표어가 아니라, 구조와 문화, 그리고 실천을 아우르는 교회 변혁의 지렛대가 될 수 있음을 시사한다.

한편 김혜란은 상호의존성의 실천을 '탈중심화'의 작업으로 설명한다. 그는 다세대 교회에서 성인을 탈중심화하고, 이성애 규범, 백인성, 단일 민족성, 단일 종교 중심성을 탈중심화하며, 이주의 세계에서 집을 탈중심화하고, 생태적 상호연결성 속에서 인간 존재를 탈중심화하는 방향을 제시한다.[76] 이 논의는 상호의존성이 단지 따뜻한 관계를 권면하는 수준이 아니라, 공동체 안에서 누가 중심이 되고 누가 주변화되는지, 그리고 돌봄과 권한이 어떤 경로로 흐르는지를 재배열하는 윤리적 작업임을 시사한다. 이러한 탈중심화와 상호의존성은 인터뷰에서도 구체적으로 확인된다.

김혜란의 탈중심화 관점에서 볼 때, A 교회 소그룹의 변화는 '해결사로서의 리더'가 공동체의 유일한 중심으로 기능하던 자리에서 점차 물러나고, 그 빈자리에 비리더 성도들이 새로운 돌봄의

---

[72] 김혜란, *상호의존성: 포스트식민주의 여성주의 실천신학*, 27.

[73] 권문상, "공동체 교육과 교회 구조의 혁신: 소그룹 중심의 교회 구조를 통한 공동체 신앙의 회복," 305.

[74] 권문상, 313.

[75] 강아람, "시니어멘토의 선교적 리더십 사례 연구," *선교와 신학* 63 (June 2024): 111–15.

[76] 김혜란, *상호의존성: 포스트식민주의 여성주의 실천신학*, 7.

주체로 등장할 때 시작되었다. 이전에는 리더가 연락, 조율, 정서적 수습, 관계 중재를 전담하는 중심적 위치에 머물렀다면, 취약성과 한계가 드러나는 순간 비리더들은 더 이상 돌봄의 수혜자에만 머물지 않았다. 오히려 일부 참여자들은 리더의 부담을 인식하며 도움과 책임을 함께 나누어야 한다고 응답하였고, 이는 공동체 안에서 돌봄의 흐름이 일방향에서 상호방향으로 재조정되고 있음을 보여주었다. 이러한 변화는 단순히 리더의 역할이 약화되었다는 뜻이 아니라, 리더의 한계 노출을 계기로 비리더들이 공동체 유지의 책임을 함께 감당하는 주체로 전환되는 '상호적 주체화'가 나타났음을 의미하였다.

〈연구 참여자 F, 비리더〉

네가 목자 되어서 잘해봐… 네가 도와줘야지… 안 도와주면 저 사람들이 어떻게 하겠냐

〈연구 참여자 G, 비리더〉

목녀가 여자분께, 목자가 남자분들께 연락하잖아요… 두 분이 너무 합이 잘 맞으셔서

〈연구 참여자 H, 비리더〉

목자가 해외 출장으로 참석하지 못하실 때에는… 다른 장로님께서 빈자리를 책임지시고

이러한 진술들은 돌봄과 책임의 주체가 더 이상 리더 개인에게만 고정되지 않았음을 보여주었다. 특히 리더의 역할을 당연한 전제로 여기던 비리더들이 리더의 피로와 공백을 인식하고, 도움과 협력의 필요를 말하기 시작했다는 점에서 공동체 안의 주체 위치가 재배열되고 있었다. 이는 김혜란이 말한 탈중심화가 A 교회 소그룹 안에서 관계적 책임의 분산과 상호적 주체화의 형태로 나타났음을 시사하였다.

곧 상호의존성은 개인의 선의에 기대어 돌봄을 수행하도록 요구하는 방식이 아니라, 돌봄이 리더의 위치에만 고정되지 않도록 공동체의 관계 질서와 책임 구조를 재구성하게 만드는 해석 틀이다. 이러한 이론적 이해는 교회 현장 연구에서도 확인된다. 이종철은 디지털 미디어 사용이 교회 안에서 노년 세대의 소외와 상실 경험을 낳을 수 있으며, 동시에 노년 세대가 젊은 세대를 차별하는 넓은 의미의 연령 차별로도 나타날 수 있음을 지적하였다. 그리고 이러한 현상의 극복은 상호의존적 관계 형성에서 시작할 수 있다고 제안한다.[77] 여기서 상호의존성은 기술 격차를 단순 교육으로 해결하는 접근을 넘어, 서로 다른 세대가 관계 속에서 의지하며 존재한다는 인식과 실천을 형성하는 방향으로 논의를 확장한다.

목회데이터연구소는 고령화와 가족 기능 약화로 돌봄 수요가 증가하는 상황에서, 돌봄이 이제 모두의 과제가 되었으며, 교회는 관계 공동체로서 특별한 책임과 가능성을 지닌다고 진단한다. 특히 과거에는 목회자 또는 소수 리더층이 돌봄자였으나, 이제는 성도 간 서로 돌봄 문화가 중요한 흐름으로 자리 잡아가고 있다고 보고한다.[78] 이는 본 프로젝트의 면담 자료에서 확인된 돌봄의 재배치 현상과 맞닿는다. 다시 말해, 상호의존성은 교회 안에서 새롭게 부상하는 서로 돌봄 문화를 설명하는 개념이자, 소그룹 리더십 갈등을 완화하기 위해 필요한 전환의 방향을 제공한다.

2. 상호의존성이 형성되는 조건

상호의존성은 자연발생적으로 나타나기보다 몇 가지 조건을 통해 형성되는 양상으로 관찰되었다. 이 조건들은 범주 C 에 포함된 주제군을 정리하는 방식으로 다음 세 가지로 묶을 수

---

77 JongChul Lee, "Exploring Christian Older Adults' Experiences with Church Digital Media Ministries in the Post-Pandemic Era: A Phenomenological Qualitative Study Focused on a Multigenerational Autobiographical Group" (D.Min. project, Claremont School of Theology, 2024), 61.

78 목회데이터연구소, *한국교회 트렌드 2026*, 12.

있다. 먼저, 관계의 재배치가 필요하다. 비리더 연구 참여자는 '목자가 오픈하는 만큼 목장 식구들이 오픈한다'는 표현을 통해, 리더의 관계적 태도가 공동체의 자기 노출과 참여의 수준을 좌우한다고 진술하였다. 이는 상호의존성이 규칙이라기보다, 취약성을 말할 수 있는 관계적 안전을 통해 시작된다는 점을 보여준다. 관계의 재배치는 곧 범주 A 인 역할 고착화로 인해 굳어진 상호작용 패턴을 느슨하게 만들고, 구성원이 서로를 더 구체적으로 알 수 있는 접촉면을 확장한다. 이때 상호의존성은 '누가 더 잘 돌보는가'가 아니라 '누가 누구의 삶을 알고 함께 감당하는가'라는 질문으로 논점을 이동시킨다. 다음은, 소통의 안정화가 필요하다.

면담 자료에서 비리더는 리더의 돌봄을 경험하며 감사함을 표현하는 동시에, 그 돌봄이 특정 리더에게만 집중될 때 발생하는 피로를 인식하고 있었다. 비리더 연구 참여자는 목자들이 계속해서 구성원을 케어하는 일이 힘들고 어렵다는 현실을 말하며, 리더를 격려하고 위로하는 시간이 필요하다고 제안하였다. 이는 상호의존성이 단지 개인 간 호감의 문제가 아니라, 돌봄과 소통이 유지되는 방식을 공동체가 어떻게 안정화 하느냐의 문제임을 보여준다. 이 지점에서 상호의존성은 감정이 소진되는 구조를 바꾸기 위해, 돌봄의 통로를 다중화하고 소통의 부담을 분산하는 실천을 요청한다.

마지막으로, 지원의 가시화가 필요하다. 그외 비리더 연구 참여자는 리더에게 받은 은혜와 돌봄을 기억하며 '목자님을 위해 더 기도하고 더 도와드리고 싶다'고 진술하였고, 이 진술은 돌봄이 일방향에서 상호방향으로 전환될 가능성을 보여준다. 동시에 동일한 연구 참여자는 교회 차원의 '목자 교육'과 같은 지원 체계가 더 구체화될 필요를 말하며, 리더들이 난감해하는 상황을 돕는 가이드라인을 요청하였다. 이는 상호의존성이 개인의 헌신만으로 작동하지 않으며, 공동체가 지원을 구조화하고 가시화할 때 지속 가능해진다는 사실을 발견하였다.

3. 새로운 패러다임으로의 전환 과정

상호의존성의 형성 조건이 갖추어질 때, 소그룹은 운영 중심의 기능적 협력에서 돌봄 중심의 관계적 연합으로 이동하는 경향을 보였다. 소그룹 내에서 리더와 비리더의 소통과 연합은 단지 모임 진행과 운영을 위한 협력에 그치지 않고, 구성원의 삶을 지지하고 감정을 수용하며 신앙 경험을 함께 구성하는 돌봄 실천으로 확장되는 양상을 보였다. 이 확장은 리더가 제공하고 비리더가 수용하는 구조를 유지한 채 친밀함만 증가시키는 방식이 아니라, 돌봄의 방향과 통로 자체가 재구성되는 구조적 전환을 말한다. 다시 말해 돌봄이 한 사람의 부담으로 축적되는 방식에서, 관계망 속에서 책임이 분산되고 상호 참여가 촉진되는 방식으로 이동할 수 있음을 보여 주었다.

이러한 의미에서 상호의존성은 단지 관계의 미덕을 말하는 개념이 아니라, 교회 공동체가 전환기 갈등을 해석하고 대안을 설계하기 위한 이론적 틀로도 활용되어 왔다. 김청진은 기독교대한감리회 맥락에서 부교역자들의 목사 안수 포기 경험을 네 범주로 도출한 뒤, 이를 포스트식민주의와 더불어 "상호의존을 추구하는 소명"의 관점에서 해석하고 실천적 대안을 제시하였다.[79] 또한 홍성찬은 선행 연구를 검토하며 청년 이탈 문제에 대해 포스트콜로니얼리즘과 '상호의존성 관점'으로 실천적 대안을 제시한 연구들을 언급하고, 교회가 전환기 갈등을 이론적 근거로 이해한 후 실천 대안을 모색해야 함을 강조한다.[80] 이러한 논의는 상호의존성이 실제 갈등을 관계의 온도가 아니라 책임 배치와 참여 구조의 문제로 읽게 한다는 점에서 본 프로젝트의 분석과

[79] Chungjin Kim, "기독교 대한 감리회 1980 년대생 부교역자들의 목사 안수 포기 경험에 관한 질적연구" (D.Min. project, Claremont School of Theology, 2023), vi.

[80] Sungchan Hong, "A Qualitative Phenomenological Study on the Transition of Young Adults to the Adult Group in the Korean Methodist Church: Focusing on Perspectives and Praxis of the Theology of Hospitality and Postcolonialism," 47.

비슷하다.

본 프로젝트에서 확인된 공동체의 전환은 몇 가지 흐름으로 정리할 수 있다. 먼저, 상호의존성의 관점에서 볼 때 소그룹 리더에게 쏠린 감정 노동은 더 이상 개인이 참고 견뎌야 할 몫으로만 남지 않는다. 오히려 공동체가 함께 감당해야 할 책임으로 드러나며, 돌봄과 부담을 다시 배치하라고 요청한다. 둘째, 이러한 재배치는 어느 날 갑자기 완성되는 변화가 아니라, 관계를 다시 엮고 소통의 길을 안정적으로 마련하며 필요한 지원을 눈에 보이는 과정 속에서 서서히 형성된다. 셋째, 그 과정이 축적될 때 소그룹은 단순히 모임을 운영하는 협력의 차원을 넘어, 서로의 삶을 지지하는 돌봄의 연합으로 확장된다. 그 결과 리더와 비리더의 역할 역시 고정된 자리에서 움직이기 시작하며, 각자가 상황에 따라 돌보고 기대며 응답하는 상호 참여의 관계적 자리로 이동할 가능성을 갖는다.

그러나 이러한 전환이 지속되기 위해서는 돌봄의 분산을 개인의 선의나 공동체 분위기에만 의존할 수 없었다. 실제로 갈등은 친밀감의 부족이라기보다, 누가 말할 수 있는지, 누가 결정 과정에 참여할 수 있는지, 그리고 책임이 누구에게 집중되는지와 같은 규범적 질서의 문제로 반복해서 나타났다. 따라서 공동체 전환은 관계의 따뜻함을 강화하는 차원을 넘어, 발언과 참여, 책임 배치의 기준을 새롭게 구성하는 방향으로 나아갈 필요가 있었다. 이러한 점에서 코즈모폴리턴 리더십과 환대의 관점은 차이와 긴장을 배제의 대상이 아니라 공동체적 재구성의 조건으로 이해하게 함으로써, 소그룹 리더십의 실천적 전환을 설명하는 다음 해석 틀로 요청되었다.

D. 최종적 희망: 환대적 개방성을 통한 '코즈모폴리턴 소그룹' 구축 (Future Horizon: Formation of Cosmopolitan Small Groups through Hospitality)

이 범주는 소그룹 갈등을 관계가 서먹해졌다거나 대화가 부족했다는 심리적 진술로만 해석되지 않는다. 면담 자료를 통해 발견된 것은 갈등이 발생하는 순간 공동체가 취하는 대응 방식 자체가 이미 어떤 윤리적 구조를 갖고 있다는 사실이다. '누가 말을 더 할 수 있는가', '누가 침묵하게 되는가', '누가 돌봄의 부담을 떠안는가', 그리고 공동체는 취약한 사람을 보호한다는 이름으로 실제로는 '누구에게 책임을 집중시키는가' 같은 질문이 드러난다. 이 지점을 해석하기 위해 나는 코즈모폴리턴 리더십과 환대의 관점을 적용한다. 코즈모폴리턴 관점은 환대를 단순한 친절이나 따뜻한 분위기로 축소하지 않고, 공동체가 타자를 받아들이는 방식이 공정한지, 취약성이 특정인에게 전가되지 않도록 책임이 분산되어 있는지, 경계와 절차가 약자를 보호하는 방향으로 설계되어 있는지를 묻는 규범적 렌즈를 제공한다.[81]

1. 환대를 친절에서 정의의 구조로 확장하는 코즈모폴리턴 관점

환대는 흔히 잘해 주는 마음이나 상냥한 태도로 이해되지만, 실천신학의 환대 논의는 오래전부터 환대를 정의의 문제로 확장해 왔다. 레티 러셀(Letty M. Russell)의 공정한 환대는 환대를 단지 환영의 정서가 아니라, 배제된 이들이 존엄하게 머물 수 있도록 공동체의 규범과 질서를 재구성하는 실천으로 다룬다.[82] 이때 환대는 개인의 성품이 아니라 공동체의 구조이며, 누군가를 향한 친절이 아니라 모두의 삶을 지탱하는 책임의 배치이다. 이 관점에서 연구참여자가 진술한 내용 중 환대는 사이가 좋아지면 갈등이 해결된다는 관계 기술이기보다, 갈등 상황에서도 공동체가 사람을

[81] 강남순, *코즈모폴리터니즘이란 무엇인가*, 289.
[82] Letty M. Russell, *Just Hospitality 공정한 환대*, trans. 여금현 (서울: 대한기독교서회, 2012), 17.

사람으로 대우하기 위해 어떤 구조를 마련하는지의 문제로 읽힌다. 비리더 연구 참여자가 ‘목자님은 말씀이 많지 않지만 ‘기도할게요’라고 말하는 분’이라고 진술한 부분은, 환대가 즉각적 해결책의 제공이 아니라 상실과 불안을 감당하는 자리에서 타자를 홀로 두지 않는 책임으로 나타남을 보여준다. 이런 환대는 감정적으로 잘 대해 준 것이라기보다, 공동체가 약한 순간을 통과하는 사람에게 머물 안전한 공간을 제공한 경험에 가깝다.[83]

2. 얼굴의 윤리와 환대의 책임성

코즈모폴리턴 리더십은 환대의 출발점을 규칙만이 아니라 타자의 ‘얼굴’에서 찾는다. 갈등이 격화되는 순간 공동체가 타자를 ‘얼굴’로 보기보다 ‘문제’로 축소하기 쉽다는 사실이다. 임마누엘 레비나스(Emmanuel Levinas)의 윤리는 타자의 얼굴이 나를 부르는 호소로서 작동하며, 그 호소 앞에서 나는 책임의 자리로 소환된다고 말한다. 이때 책임은 감정적으로 좋은 마음을 내는 수준을 넘어, 타자를 처리해야 할 과제로 만들지 않고 살아 있는 존재로 다시 보도록 만드는 윤리적 전환을 포함한다.[84] 강남순은 “내가 수업할 때 파워포인트를 사용하게 되면 여러분의 얼굴을 안 보게 돼요”라고 말하며, 실제의 얼굴을 보지 못할 때 관계가 기능적 처리로 기울 수 있음을 경고한다.[85] 이 경고는 소그룹 갈등의 역학과 연결된다. 갈등이 격화되는 순간, 상대는 한 사람의 얼굴이 아니라 문제로 축소되기 쉽다. 네번째 범주는 이 지점에서 환대가 요구하는 책임성을 드러낸다. 갈등을 해결한다는 것은 상대를 설득하거나 제압하는 기술 이전에, 상대를 다시 사람으로 회복시키는 윤리적

[83] Russell, *Just Hospitality 공정한 환대*, trans. *여금현,* 135.

[84] *강남순*, *코즈모폴리터니즘이란 무엇인가*, 56.

[85] Namsun Kang, “Cosmopolitan Leadership: Healing and Transformation in a World of Glocal Conflicts” (lecture, Context of Ministry and Project, Claremont School of Theology, Claremont, CA, Winter 2026).

작업이며, 공동체가 특정인을 희생양으로 삼지 않도록 절차를 마련하는 일이다. 이러한 환대의 책임성은 비리더의 인터뷰에서도 구체적으로 확인된다.

〈연구 참여자 H, 비리더〉

저희 목자님은 속상한 걸 들으시면 막 감정을 표출하거나 그런 분은 아니세요. 근데 '기도할게요. 권사님' 이렇게 말하시는 분이세요

〈연구 참여자 F, 비리더〉

저희 엄마가 소천하실 때까지 오셔서 옆에서 지켜주셨어요

여기서 환대는 말의 양이나 즉각적 해결책이 아니라, 타자의 고통을 문제로 치환하지 않고 상실의 시간까지 곁에 머무는 책임성으로 나타난다. 네번째 범주는 바로 이 책임성이 공동체의 규범으로 조직될 때 갈등이 다른 방향으로 전개될 수 있음을 알게해 주었다.

3. 이중적 보기 방식 (Double-Mode of Seeing)과 발언 구조

코즈모폴리턴 리더십의 실천으로는 중심부만이 아니라 주변부를 보는 이중적 보기 방식이 있다. 이중 보기 방식은 보이는 사람과 보이지 않는 사람을 동시에 보는 것이다.[86] 강남순은 수업 장면을 예로 들며, "몇 사람은 계속 열심히 참여하는 데 참여하지 않은 사람 꼭 있어요"라고 말한다. 그리고 실천적 장치로 "세컨 라운드는 첫 번째 라운드에서 질문하지 않은 사람에게 두 번째 기회를 줍니다"라고 제안한다.[87] 이 논의는 소그룹 갈등을 해석하는 데 중요한 전환을 만든다. 갈등의 표면에는 말이 많은 사람의 목소리만 남기 쉽지만, 이중적 보기 방식은 말하지 못한 사람의 침묵을

---

[86] 강남순, *철학자예수* (김포: 행성비, 2024). 28.

[87] Kang, "Cosmopolitan Leadership: Healing and Transformation in a World of Glocal Conflicts."

자료로 읽게 만든다. 데리다는 "언어는 환대다"(language is hospitality) 라고 말하면서 환대는 자명한 개념이나 개인적이고 사적인 것만이 아니라 인간 개인의 삶 속에 깊은 세계와 관련이 있다.[88] 따라서 환대는 정서적 따뜻함이 아니라 발언 구조의 공정성으로 구체화될 수 있다. 심층 면담의 대화에서도 알 수 있다.

〈연구 참여자 F, 비리더〉

> *목자가 까는 만큼 목장 식구들이 깐다. 내가 오픈을 하는 만큼 그들이 오픈을 한다. 목자님이 먼저 말씀하세요.*

이 경험은 환대가 '마음을 열어라'는 개인 윤리만이 아니라, 리더가 먼저 구조를 열어 말할 자리를 허용하는 규범임을 보여준다. 바로 이 구조적 의미의 환대가 갈등을 완화하거나 예방하는 핵심 요소임을 드러낸다.

4. 경계와 절차

환대는 방임이 아니라 조건 있는 안전의 설계라고 할 수 있다. 환대를 정서로만 이해하면 공동체는 두 가지 극단으로 기울기 쉽다. 하나는 갈등을 덮어 두는 방식이고, 다른 하나는 갈등의 원인을 특정인에게 고정해 배제하는 방식이다. 그러나 코즈모폴리턴 관점에서 환대는 무제한적 수용이 아니라, 공동체가 파괴되지 않도록 안전을 설계하는 규범과 절차를 포함한다.[89] 이때 경계는 환대의 반대가 아니라 환대를 가능하게 하는 장치가 된다.[90] 이 점은 리더 인터뷰에서 매우 선명하게 나타난다. 친밀한 분위기 속에서 오히려 대화가 통제 불가능해지는 상황을 말하면서 이렇게

---

[88] 강남순, *데리다와의 데이트* (김포: 행성비, 2022), 230.

[89] Esther J. Na, "Understanding Homelessness and a Theology of Hospitality from a Cosmopolitan Perspective," 84.

[90] Jacques Derrida, *De l'hospitalite 환대에 대하여*, trans. 남수인 (서울: 동문사, 2004), 61.

진술하였다.

〈연구 참여자 B_리더〉

요즘 너무 많이 친하니까… 안 자르면 안 돼요. 그러면 끝까지 가요. 그냥 잘라야 돼요

이 진술은 환대가 경계를 없애는 일이 아니라, 공동체의 공정성과 안전을 위해 발언과 시간을 재배분하는 절차임을 보여준다. 즉 자른다는 행위는 환대의 부정이 아니라, 특정인의 발언 독점으로 소외될 수 있는 다른 이들의 자리를 보호하기 위한 규범적 개입으로 이해될 수 있었다. 또한 소그룹의 운영과 빈도에 관련하여 한 리더는 이렇게 진술하기도 하였다.

여기서 중요한 점은, 연구 참여자 B 리더의 '잘라야 한다'는 발언이 자신의 영향력을 관철시키려는 조작적 리더십으로 이해되어서는 안 된다는 사실이다. 이 발언은 특정인의 말이 과도하게 길어지거나 친밀감이 소수의 발언권 독점으로 변질될 때, 침묵하는 이들의 자리를 보호하고 공동체의 참여 기회를 공정하게 재배분하려는 시도로 읽을 수 있었다. 따라서 이 개입은 리더의 자의적 권위 행사가 아니라, 공동선과 공동체의 공정성을 지키기 위한 환대적 경계 세우기였다. 다시 말해, 코즈모폴리턴 리더십의 관점에서 환대는 무제한적 허용이 아니라, 더 약한 목소리와 늦게 말하는 이들의 자리까지 보장하기 위해 절차를 조정하는 규범적 실천으로 드러났다. 이런 점에서 연구 참여자 B 리더의 개입은 권위주의적 통제가 아니라, 공동체 전체의 참여를 가능하게 하는 절차적 환대의 발현으로 해석되었다.

〈연구 참여자 C, 리더〉

너무 자주 모인다는 게 조금 문제가 있긴 있어요

이 경험은 환대가 참여를 강요하는 열심으로 쉽게 변질될 수 있음을 경고한다. 환대는 사람을

더 많이 불러 모으는 동원력만이 아니라, 공동체가 지치지 않도록 삶의 리듬을 설계하고 돌봄 부담을 분산하는 책임의 기술을 포함한다.[91] 이러한 관점에서 소그룹 갈등은 단지 관계의 문제로만 환원되지 않는다. 오히려 모임의 빈도와 운영 방식, 발언과 침묵이 배치되는 절차, 그리고 돌봄이 특정인에게 고정되지 않도록 하는 지원 체계의 유무가 갈등을 누적시키거나 완화하는 구조적 조건으로 드러난다.[92] 나아가 쉼과 그침의 신학은 공동체의 열심이 지속 가능성을 상실하는 순간, 환대가 오히려 취약한 사람들에게 부담을 전가하는 방식으로 작동할 수 있음을 비판적으로 성찰하게 한다.[93] 또한 환대를 무조건적인 개방이나 방임으로 오해하지 않기 위해서는, 공동체가 안전을 보장하는 조건과 경계를 함께 세우는 규범적 지혜가 필요하다.[94]

강남순은 리더십의 본질을 '자기 통제'를 넘어 외부 사건과의 적절한 거리 유지 능력으로 정의한다. 이는 자신의 영향력을 확대하기 위해 상황을 인위적으로 통제하려는 조작적 리더십(manipulative leadership)과 선명하게 대조된다.[95] 이러한 관점은 소그룹 내 갈등 상황에서 리더의 과잉 통제, 편파적 태도, 그리고 책임 전가가 어떻게 공동체의 본질을 왜곡하고 와해시키는지를 규명하는 유용한 분석 기틀을 제공한다. 환대적 리더십의 목표는 리더의 영향력 유지가 아니라 공동선이며, 그 공동선은 공정한 절차와 책임의 분산을 통해 구현된다고 본다.

---

91 목회데이터연구소, *한국교회 트렌드 2026*, 9.

92 김준환 and 임석진, "긍정심리자본이 정서적 소진 및 라포르에 미치는 영향: 감정노동의 매개효과," *융복합지식학회논문지* 12, no. 1 (2024): 55–63.

93 Marva J. Dawn, *Keeping the Sabbath Wholly 안식*, trans. 전이우 (서울: IVP, 2020), 23–53.

94 Derrida, *De l'hospitalite 환대에 대하여*, trans. 남수인, 160.

95 Kang, "Cosmopolitan Leadership: Healing and Transformation in a World of Glocal Conflicts."

5. 지속성과 논쟁성

마지막으로 코즈모폴리턴 리더십은 공동체가 지속해야 할 것과 단절해야 할 것을 분별하는 능력, 즉 좋은 것을 이어가고 해로운 것을 끊는 환대의 판단 기준을 강조한다. 강남순은 이를 이중 책임(double responsibility)으로 설명하면서 보편적 가치에 대한 확언을 지속해 나가되, 부당한 현실에는 끊임없이 논쟁하며 도전하고, 배타적인 과거의 습성들을 중단함으로써 더 나은 지구촌을 만들어야 한다고 말한다.[96] 이 같은 논의는 세계시민적 정향과 보편, 특수성의 균형에 관한 국내 연구의 관점과도 상통한다.[97]

소그룹 갈등의 해소는 결국 좋게 지내자 선언이 아니라, 무엇을 지키고 무엇을 바꿀지에 대한 규범적 판단과 절차의 문제임을 드러낸다. 환대는 무조건적인 수용이 아니라, 공동체의 생명과 존엄을 기준으로 발언 구조를 공정하게 재설계하며, 돌봄과 갈등 처리의 부담이 특정인에게 고정되지 않도록 책임을 분산시키는 윤리적 실천이다. 이러한 관점은 공동체 질서의 재구성이라는 규범적 리더십의 방향과 연결된다.[98]

이와 같이 면담 분석을 통해 도출된 네 가지 범주, 즉 연령주의적 위계 구조와 역할 고착화, 리더십의 정서적 소진과 '참는 신앙'의 제도화, 상호책임적 의존성으로의 패러다임 전환, 그리고 환대적 개방성을 통한 코즈모폴리턴 소그룹 구축과 교회 지원 생태를 중심으로 소그룹 리더십 갈등의 경험을 해석하였다. 특히 본 프로젝트는 에이지즘을 세대 갈등의 표면적 언어로 환원하기보다, 연령과 신앙 연차가 관계의 위계와 책무 배분을 조직하는 연령주의적 위계 구조가

---

[96] Kang, "Cosmopolitan Leadership: Healing and Transformation in a World of Glocal Conflicts."
[97] 설규주, "세계시민사회의 대두와 다문화주의적 시민교육의 방향," *사회과 교육* 43, no. 4 (2004): 31–54.
[98] 박미정, "다문화사회의 세계시민교육 방안 연구," *한국이민정책학보* 5, no. 2 (2022): 87–105.

이미 소그룹안에 고착화 되어 있음을 확인함으로써 갈등의 미세한 긴장과 정서적 부담이 형성되는 조건을 드러내고자 하였다. 또한 상호의존성의 관점은 리더의 정서적 소진을 더 이상 리더 개인이 홀로 감내해야 할 문제로 보지 않고, '참는 신앙'이 제도화되지 않도록 공동체의 책임을 재배치할 가능성을 보여주었다. 아울러 환대의 관점에서 이해한 코즈모폴리턴 리더십은 갈등을 단지 정서적 권면의 문제가 아니라, 말할 권리, 결정 절차, 돌봄 부담의 분산이라는 소그룹 안의 새로운 규범을 구축해 가는 과제로 보게 하였다.

이러한 해석은 연구 결과를 단지 진단하는 데서 멈추지 않고, 소그룹이 실제로 어떤 방향으로 재구성될 수 있는지에 대한 목회적 판단을 요청하였다. 그러나 이러한 요청은 기존의 제자훈련이나 소그룹 리더 교육이 주로 '어떻게 소통할 것인가', '어떻게 모임을 잘 이끌 것인가'와 같은 기술 중심의 접근에 머물러 왔다는 점을 다시 묻게 하였다. 본 프로젝트가 드러낸 문제는 리더 개인의 수행 능력 부족이 아니라, 공동체 안에서 책임과 돌봄, 발언권과 감내의 몫이 어떻게 배치되고 있는가의 문제였기 때문이다. 따라서 다음 장에서 제시할 실천적 대안은 단순히 리더의 기술을 보완하는 교육이 아니라, '우리는 서로에게 누구인가'를 다시 묻는 인식의 전환과 '책임을 어떻게 분산할 것인가'를 재설계하는 구조의 전환에 초점을 두었다. 이는 리더 개인의 역량을 강화하는 방식에서 공동체 전체의 상호의존적 체질을 재구성하는 방식으로의 전환을 의미하였다.

지금까지 3 장에서는 콜라이찌의 현상학적 분석 절차에 따라 연구 참여자들의 인터뷰 자료를 분석하고, 소그룹 리더십 갈등 경험과 관련하여 도출된 주요 경험 범주를 제시하였다. 이러한 분석은 기독교대한감리회 소그룹 안에서 리더와 비리더가 경험하는 갈등이 개인의 성향 차이로만 환원되기 어려운 복합적 경험임을 보여준다. 따라서 다음 장에서는 본 장에서 도출된 네 범주를 바탕으로 소그룹 리더십 갈등의 의미를 보다 심층적으로 해석하고, 연구의 이론적 틀인 에이지즘과

상호의존성, 그리고 관계적 개방성과 환대에 주목하는 코즈모폴리턴 리더십의 관점에서 그 함의를 논의한다.

Chapter Ⅳ

소그룹 리더십 갈등의 목회적 재구성과 실천적 설계 (Pastoral Reconstruction and Practical Design of Small-Group Leadership)

4장은 3장에서 제시한 질적 연구 결과를 바탕으로, 연구에서 도출된 네 범주의 의미를 종합적 논의의 수준으로 확장하는 데 목적이 있다. 구체적으로 본 장에서는 에이지즘과 상호의존성, 그리고 코즈모폴리턴 리더십의 관점을 통해 소그룹 리더십 갈등을 어떠한 관계적 구조 속에서 이해할 수 있는지를 정리하고, 소그룹 공동체가 지향해야 할 목회적 방향을 제시한다. 또한 이러한 방향성이 선언적 논의에 머무르지 않도록, 면담에서 확인된 현실 조건을 반영한 실천 대안 프로그램을 설계하고 실행함으로써 그 적용 가능성을 검토한다. 이러한 시도는 2장에서 확인된 갈등 경험과 3장에서 이루어진 해석을 실제 목회 현장 안에서 재구성하려는 실천적 시도라 할 수 있다.

따라서 본 장에서 제시하는 프로그램은 단순한 리더십 기술 훈련이 아니라, 연령주의적 기대 구조를 드러내고 리더에게 집중된 정서적 부담을 공동체의 책임으로 재배치하며, 상호의존성과 환대의 원리를 소그룹 운영의 규범과 절차 안에 구체화하기 위한 목회적 개입 과정으로 구성된다. 이하에서는 각 프로그램과 회기가 3 장에서 도출된 해석 범주와 어떻게 연결되는지, 그리고 그 실행 과정에서 나타난 참여자들의 반응과 변화, 그리고 남아 있는 긴장을 순차적으로 제시한다.

A. 소그룹을 위한 목회적 방향성 (Pastoral Directions for Small Groups)

본 프로젝트의 면담 자료는 소그룹 리더십 갈등이 특정 개인의 성격이나 소통 방식에서만 발생하는 것이 아니라, 공동체 안에 오랫동안 축적된 기대와 관습이 관계의 질서로 굳어지면서 형성되는 구조적 현상임을 보여주었다. 특히 연령과 신앙 연차는 소그룹 안에서 발언권, 돌봄의 방향,

책임의 귀속을 자연스럽게 조직하는 기준으로 작동했고, 그 결과 리더에게는 '성숙해야 한다.' '더 견뎌야 한다' 는 요구가 집중되는 경향이 나타났다. 이러한 현상을 본 프로젝트는 '세대 갈등'이라는 표면적 언어로 환원하기보다, 연령과 신앙 연차가 관계의 위계와 역할 배분을 묵시적으로 고정하는 '연령화된 기대 구조'로 읽고자 하였다. 이 관점은 갈등이 격화되기 이전부터 일상 속에서 작동하는 기대의 규범을 포착하게 하며, 소그룹 리더십 갈등을 진단하는 해석틀로서 에이지즘의 유용성을 확장한다.[99]

1. 연령화된 기대 구조의 명명 (Naming Age-Based Expectation Structures)

기대 구조의 특징은 노골적인 차별 발언이나 직접적 갈등이 없어도, '존중'과 '질서'의 언어가 역할 고착화와 부담 집중으로 이어질 수 있다는 점이다. 예컨대 연장자 또는 신앙 연차가 긴 구성원은 조언자 혹은 판단의 기준으로 간주되고, 반대로 리더는 공동체의 정서와 분위기를 '흔들림 없이' 지탱해야 하는 존재로 상상되기 쉽다. 이때 리더에게 기대되는 안정감은 공동체의 신뢰를 형성하는 자원이 되지만, 동시에 리더가 자신의 한계와 피로를 드러내지 못하게 만드는 감정 규칙으로 작동할 수 있다. '리더는 흔들리지 않는 사람이어야 한다'는 상상은 리더를 보호하기보다 오히려 리더에게 더 높은 정서적 수행 기준을 부여하며, 공동체가 부담을 함께 나누기보다 리더가 감당하도록 구조를 굳히는 방식으로 작동한다.[100]

이러한 구조를 목회적으로 다룬다는 것은 연령을 둘러싼 존중의 문화를 해체하자는 뜻이 아니다. 오히려 존중이 '침묵의 규범'이나 '감내의 미덕'으로 고정되지 않도록, 공동체가 기대의

[99] 김은하 and 박정수, "한국판 일상 속 연령주의 척도 타당화," *문화 및 사회문제* 30, no. 1 (2024): 81–100.

[100] 박현 et al., "한국판 양가적 연령주의 척도 개발 및 타당화," 133–52.

내용을 말로 드러내고 재배치할 수 있도록 돕는 일이다. 다시 말해 목회적 방향성은 연령과 신앙 연차를 공동체의 자산으로 인정하면서도, 그 자산이 특정 역할과 책임을 자동으로 고정하는 방식으로 굳어지지 않도록 하는 데 놓인다. 이를 위해서는 "누가 무엇을 당연히 맡아야 하는가"라는 암묵적 규범을 점검하고, 소그룹이 역할 배분과 돌봄의 방향을 의식적으로 조정하는 절차를 마련해야 한다.[101]

2. 감정 노동의 가시화 (Making Emotional Labor Visible)

면담 자료에서 반복적으로 확인된 또 하나의 핵심은 리더에게 집중되는 감정 노동의 누적이다. 여기서 감정 노동은 단지 감정을 '잘 관리하는 능력'이 아니라, 공동체 안에서 요구되는 감정 표현의 규칙을 수행하고 관계의 분위기를 유지하기 위해 지속적으로 감정을 조절하는 부담을 가리킨다. 소그룹 리더는 구성원의 이야기를 받아내고 판단하지 않으며, 갈등 상황에서는 대화를 조절하고 공동체의 긴장을 낮추는 역할을 수행한다. 이러한 역할이 반복될수록 리더는 자신의 불편함과 피로를 '섬김'의 언어로 재배치하며 감정을 정리하는 습관을 갖게 된다. 그러나 이 습관이 공동체의 미덕으로만 칭송될 때, 감정 노동은 보호받지 못한 채 개인의 영성과 헌신으로만 해석되며 누적될 위험이 있다. 국내 연구에서도 목회자의 감정 노동이 정서적 소진과 연관될 수 있으며, 특히 표면적 감정 연기가 소진과 연결될 수 있음을 보고한 바 있다.[102]

이러한 논의는 소그룹 리더에게 요구되는 감정 규칙을 '리더의 인격'이나 '훈련의 부족'으로만 해석하기보다, 공동체의 운영 방식이 특정인에게 정서적 부담을 집중시키는지

[101] 이선희 et. al., "청년세대의 연령주의 유형화 및 연령주의 유형과 세대갈등: 노인복지정책 인식의 관계," 825–46.

[102] 김준환 and 임석진, "긍정심리자본이 정서적 소진 및 라포르에 미치는 영향: 감정노동의 매개효과를 중심으로," *융복합지식학회논문지* 12, no. 1 (2024): 55–63.

점검하도록 돕는다. 다시 말해 감정 노동을 가시화하는 것은 리더의 약함을 드러내려는 시도가 아니라, 공동체가 지속 가능하도록 하기 위한 책임 재배치의 출발점이 된다.

또한 최근 목회데이터연구소가 제시한 '서로 돌봄 공동체' 담론은 돌봄을 개인의 선행이나 특정 사역자의 헌신으로 축소하기보다, 교회가 공동체적 전환을 통해 돌봄의 책임을 함께 짊어져야 한다는 요청을 포함한다.[103] 이 관점은 소그룹 리더의 감정 노동을 개인의 감내로 남겨두지 않고, 교회가 돌봄을 수행하는 방식 자체를 재구성해야 한다는 본 프로젝트의 문제의식과 맞닿아 있다.

3. 목회적 방향성의 핵심 (Core Pastoral Commitments)

따라서 위에서 제안하는 목회적 방향성은 한 문장으로 요약하면 '책임과 역할의 재배치'이다. 이 목회적 방향성은 세 가지의 원칙을 가지고 있다. 먼저로는 기대를 드러내는 원칙이다. 소그룹 안에서 연령과 신앙 연차가 어떤 기대를 만들어내는지, 리더에게 무엇이 '당연한 역할'로 부여되는지, 반대로 비리더에게는 어떤 침묵과 수동성이 기대되는지 공동체 차원에서 점검해야 한다. 이를 위해 목회적 실천 대안 프로그램으로 '기대 지도(expectation map)'와 같은 도구를 사용하여, 암묵적 기대를 언어화하고 가시화하는 활동을 포함할 수 있다. 다음은, 부담을 나누는 원칙이다.

감정 노동이 리더에게 집중되는 구조를 완화하기 위해서는, 돌봄과 운영의 일부 역할이 비리더에게도 참여의 형태로 분산되어야 한다. 여기서 중요한 것은 단순히 일을 나누는 차원이 아니라, 공동체가 '돌봄의 순환'이 가능하도록 관계 구조를 바꾸는 일이다. 이때 '부담 지도(load map)'를 활용하여 연락, 심방, 중재, 환대, 기록 등 다양한 역할이 어디에 집중되는지 점검하고, 소그룹이 합의한 기준에 따라 역할을 재배치하는 절차를 마련할 수 있다.

---

[103] 목회데이터연구소, *한국교회 트렌드 2026*, 233.

다음은 표현과 회복을 보장하는 원칙이다. 리더가 흔들리지 않는 존재로 상상될수록 리더의 감정 표현은 제한되고, 이 제한은 오히려 감정 노동을 누적시키는 조건이 될 수 있다. 그러므로 리더가 자신의 한계와 필요를 안전하게 말할 수 있도록, 리더를 위한 정기 점검과 쉼의 시간, 대체 리더 운영, 동료 리더와의 상호 돌봄 체계를 교회 차원에서 제도화할 필요가 있다. 이는 리더 개인의 휴식 문제가 아니라, 공동체가 돌봄을 지속 가능하게 유지하기 위한 운영의 문제이다. 본 프로젝트가 제안하는 '책임과 역할의 재배치'는 리더에게 더 많은 훈련을 제공해 문제를 해결하려는 것은 결코 아니다. 오히려 소그룹이 리더에게 집중되었던 성숙함과 감내함, 감정 노동을 공동체의 책임 구조 안으로 다시 옮겨 놓는 것을 의미한다. 이 방향성은 다음 절에서 상호의존성과 환대의 관점과 결합하면서, 공동체 운영의 규범과 절차를 재설계하는 논의로 확장될 것이다.

4. 상호의존성과 환대에 기초한 공동체 운영 재설계 (Redesigning Community Practices through Interdependence and Hospitality)

본 프로젝트는 연령화된 기대 구조와 감정 노동의 누적이 소그룹 리더에게 책임을 고정시키는 방식으로 작동함을 확인하고, 이에 대한 목회적 방향으로 책임과 역할의 재배치를 제안하였다. 이러한 재배치는 단순히 부담을 나누는 기술적 조정에 그치지 않는다. 오히려 공동체가 스스로를 이해하는 방식, 곧 '우리는 어떤 관계로 존재하는가'라는 인식의 전환을 요구한다. 이 전환을 설명하기 위해 상호의존성과 환대라는 두 개념을 결합하여, 소그룹 공동체 운영의 재설계 방향을 제시한다.

4.1. 상호의존성의 목회적 의미

상호의존성은 흔히 개인의 미성숙을 보완하는 보조적 관계로 오해되지만, 본 프로젝트는 이를 인간과 공동체의 현실을 가장 정직하게 드러내는 관계 조건으로 이해한다. 국내 실천신학

논의에서 상호의존성은 개인의 독립성과 자율성을 부정하는 개념이 아니라, 오히려 인간의 취약성과 상호 연결성을 전제함으로써 공동체의 지속 가능성을 확보하는 윤리로 제시되어 왔다. 김혜란은 상호의존성을 “서로의 삶을 지탱하는 관계의 구조”로 설명하며, 돌봄과 책임이 특정 주체에게 집중될 때 공동체는 쉽게 소진과 배제의 구조로 기울 수 있음을 지적한다.[104] 이러한 논의는 소그룹 리더십 갈등을 개인의 역량 문제로 환원하기보다, 돌봄과 운영이 어떻게 조직되어 있는지를 질문하도록 이끈다. 심층 면담 자료에서도 상호의존성의 부재는 반복적으로 드러났다. 리더는 공동체의 중심에서 돌봄과 조율을 담당하지만, 정작 자신의 필요와 한계를 요청할 통로는 제한되어 있었다. 반면 비리더는 리더의 헌신에 감사하면서도, 그 부담이 어디까지 확장되는지 충분히 인식하지 못하는 모습을 보였다. 이는 공동체가 실제로는 상호의존적 관계 위에 서 있으면서도, 이를 인정하고 제도화하지 못한 상태임을 보여준다. 상호의존성에 기초한 공동체 운영은 바로 이 지점을 드러내고, 돌봄이 일방향으로 흐르지 않도록 관계의 방향을 재조정하는 데서 출발한다.

4.2. 환대의 재개념화

상호의존성이 공동체의 존재 조건을 드러낸다면, 환대는 그 조건을 어떻게 운영할 것인지를 알려 준다. 국내 신학 논의에서 환대는 더 이상 개인의 친절이나 도덕적 미덕으로만 이해되지 않는다. 차정식은 환대를 하나님 나라의 질서와 연결하며, 환대가 배제된 이들을 공동체 안으로 초대하는 동시에 공동체의 규범과 권력 구조를 재검토하게 만드는 실천이라고 설명한다.[105] 이때 환대는 감정적 따뜻함을 넘어, ‘누가 말할 수 있는지’, ‘누가 결정에 참여하는지’, ‘누가 돌봄의 부담을 감당하는지’를 묻는 개념으로 확장된다.

---

104 김혜란, *상호의존성: 포스트식민주의 여성주의 실천신학*, 5–7.
105 차정식, *하나님 나라의 향연* (서울: 새물결플러스, 2009), 185–92.

본 프로젝트의 면담 자료는 이러한 환대의 폭 넓은 성격을 구체적으로 보여준다. 비리더 연구 참여자들이 경험한 환대는 즉각적인 문제 해결이나 위로의 말보다, 고통의 시간에 곁에 머무는 지속성으로 기억되었다. 동시에 리더 연구 참여자들의 진술에서는 '너무 친해져서 오히려 대화가 통제되지 않는 상황'에 대한 부담도 드러났다. 이 경험은 환대가 경계를 허무는 방임이 아니라, 공동체를 보호하기 위한 절차와 규범을 포함해야 함을 시사한다. 다시 말해 환대는 무조건적인 수용이 아니라, 조건 있는 안전을 설계하는 운영 윤리로 이해될 필요가 있다.

4.3. 공동체 운영의 재설계 과제

상호의존성과 환대를 공동체 운영의 원리로 적용할 때, 가장 먼저 점검되어야 할 영역은 발언 구조와 결정 절차이다. 국내 교회 연구들은 소그룹 안에서 발언권이 특정 구성원에게 집중될 때, 침묵하는 구성원은 점차 주변화되고 갈등은 비가시화된 채 누적될 수 있음을 지적한다.[106] 이러한 맥락에서 환대는 '마음을 열라'는 권면이 아니라, 말할 수 있는 구조를 설계하는 실천으로 구체화된다. 예컨대 발언 순서를 조정하거나, 침묵한 이들에게 우선 발언 기회를 제공하는 규칙은 공동체의 환대를 구조화하는 장치가 될 수 있다.

또한 공동체의 지속 가능성을 위해서는 경계와 리듬의 재설계가 필수적이다. 모임의 빈도, 돌봄 요청의 방식, 갈등 상황에서의 중재 절차가 명확하지 않을 때, 환대는 참여를 강요하는 열심으로 변질될 위험이 있다. 목회데이터연구소의 최근 보고서 역시, 돌봄 공동체를 지향하는 교회일수록 참여의 열정과 함께 쉼의 리듬과 부담 분산의 장치를 병행해야 함을 강조한다.[107] 이는 환대가

---

[106] 이선희 et. al., "청년세대의 연령주의 유형화 및 연령주의 유형과 세대갈등 및 노인복지정책 인식의 관계," 825–46.

[107] 목회데이터연구소, *한국교회 트렌드 2026*, 9–15.

공동체를 확장시키는 힘이면서 동시에 공동체를 지치게 할 수 있는 양면성을 지닌다는 점을 보여준다.

4.4. 목회적 방향성의 요약과 실천적 연결

연구자가 제안하는 목회적 방향성은 상호의존성과 환대를 공동체 운영의 핵심 원리로 삼아, 소그룹을 관계 중심의 모임에서 규범과 절차를 갖춘 돌봄 공동체로 재설계하는 데 있었다. 이는 리더 개인의 헌신을 강화하는 방식이 아니라, 공동체가 갈등과 돌봄을 다루는 방식을 구조적으로 전환하려는 시도였다. 이러한 구조적 전환은 개인의 인식 변화만으로 지속되기 어려웠기 때문에, 공동체 차원의 운영 장치로 구체화될 필요가 있었다. 예컨대 속회 운영 규칙 안에는 발언 순서와 시간의 균형, 돌봄 요청의 방식, 갈등 발생 시 중재 절차와 책임 분담 원칙이 보다 명시적으로 반영될 필요가 있었다. 또한 리더 선출과 역할 위임 역시 단지 헌신 여부나 연령의 관성에 맡기기보다, 돌봄 부담을 함께 나눌 수 있는 협력 구조와 순환 구조를 고려하여 재설계될 필요가 있었다. 더 나아가 교회 차원에서는 세대 간 경험과 기대를 정기적으로 점검하고 조율할 수 있는 대화의 장치를 마련함으로써, 소그룹 안에서 누적되는 긴장이 특정 리더 개인에게만 집중되지 않도록 하는 시스템적 지원이 요청되었다.

이러한 방향성은 본 장에서 설계하고 실행한 실천 대안 프로그램을 통해 구체화되었다. 발언 구조를 재설계하는 훈련, 돌봄의 순환을 시각화하는 도구, 경계와 리듬을 합의하는 절차는 상호의존성과 환대의 원리를 실제 운영에 적용하는 장치로 기능하였다. 이를 통해 소그룹은 단순한 운영 협력에 머무르지 않고, 갈등과 돌봄을 함께 감당하는 상호의존적 공동체로 전환될 가능성을 보여주었다.

B. 소그룹 리더십 재구성을 위한 목회적 대안 프로그램 (Pastoral Intervention Programs for Reconstructing Small-Group Leadership)

본 프로젝트는 기독교대한감리회 A 교회의 소그룹 안에서 드러난 리더십 경험을 분석하고 해석한 결과를 바탕으로, 이를 실제 목회 현장에 적용하기 위한 두 가지 목회적 대안 프로그램을 설계하여 실행하였다. 프로그램은 대안을 하나의 과정으로 통합하기보다, 리더 훈련과 소그룹 운영 재설계라는 서로 다른 개입 지점을 구분하여 두 개의 과정으로 구성하였다. 첫 번째 과정은 리더에게 집중된 기대와 정서적 부담을 성찰하고 이를 공동체의 언어와 규범으로 전환하도록 돕는 데 초점을 두었고, 두 번째 과정은 돌봄과 갈등 처리의 책임이 특정 개인에게 고정되지 않도록 운영 구조와 관계 규범을 재구성하도록 설계하였다. 두 과정은 '리더 개인의 역량 강화'에 머물지 않고, 공동체의 책임 배치와 발언 구조를 조정하는 구조적 전환을 목표로 실행하였다.

이 두 프로그램은 리더 개인의 역량 강화를 목표로 하기보다, 소그룹 공동체가 갈등과 돌봄을 다루는 방식을 구조적으로 전환하도록 돕는 상호 보완적 대안으로 설계되었다. 특히 연령화된 기대 구조와 감정 노동의 누적, 상호의존성의 결핍, 환대의 비규범적 운영이라는 연구 결과를 반영하여, 두 프로그램 모두 책임과 역할의 재배치, 발언 구조의 조정, 돌봄의 순환을 핵심 설계 원리로 삼았다. 이를 통해 소그룹이 운영 중심의 협력에 머물지 않고, 관계와 돌봄이 지속 가능한 공동체로 전환될 수 있는 실제적 경로를 제시하였다.

본 프로젝트에서 실행된 목회적 대안 프로그램은 리더와 비리더를 각각 대상으로 하는 두 개의 교육 과정으로 구성되었으며, 각 과정은 4 교시씩 총 8 교시로 운영되었다. 리더 대상 훈련은 리더에게 집중된 기대와 정서적 부담을 성찰하고, 환대와 상호의존성에 기초한 리더십 관점을 재구성하도록 돕는 데 초점을 두었다. 반면 비리더 대상 과정은 소그룹 운영과 돌봄의 책임이 특정

개인에게 고정되지 않도록 공동체의 참여 구조와 역할 분담을 재설계하는 데 목적을 두었다. 아래 표는 두 교육 과정의 전체 구조와 각 강의의 핵심 주제 및 활동, 그리고 기대되는 변화를 요약한 것이다. 이는 프로그램의 전체 흐름을 한눈에 보여 주기 위한 것으로서, 이후 각 프로그램의 목적과 개요, 강의별 구성, 실행 결과와 참여자 피드백 분석을 이해하는 데 기초가 된다.

〈표 6〉소그룹 리더십 재구성 프로그램 전체 강의 구조



1. 환대에 기반한 코즈모폴리턴 리더십 재구성 훈련 (Hospitality-Based Training for Cosmopolitan Leadership Reconstruction)

1.1. 프로그램 개요

본 장의 실천적 대안은 2 장의 연구 결과와 3 장의 신학적 해석을 토대로 설계되고 실행되었다. 따라서 각 프로그램은 단순한 리더 기술 훈련이 아니라, 연령주의적 기대 구조의 해체,

감정 노동의 언어화, 상호의존적 공동체의 재구성, 그리고 환대의 절차적 실천을 목표로 하는 개입 과정으로 구성되었다. 이하에서는 각 프로그램과 회기가 3 장의 어떤 해석 범주를 실천으로 옮긴 것인지, 그리고 그 실행 과정에서 어떤 반응과 변화가 나타났는지를 순서대로 제시하였다.

대안 프로그램의 목적으로는 리더에게 집중된 감정 노동과 책임을 개인의 감내로 남겨두지 않고, 소그룹이 갈등을 다루는 규범과 절차를 재설계하도록 돕는 리더십 훈련 과정이다. 환대를 정서적 친절이 아니라 공동체 운영의 윤리로 재정의하고, 발언 구조와 경계 설정, 리더 보호 장치를 중심으로 구성된다. 참여 인원은 소그룹 리더 및 예비 리더 8 명이며, 교육기간은 2 주 동안 토요일 2 회 수업이며, 총 4 교시 수업이 진행 되었다.

이 훈련은 3 장에서 도출한 네 가지 해석 범주를 실천의 언어로 재배열한 과정이었다. 초기 회기는 갈등을 개인의 성격이나 태도 문제가 아니라 연령주의적 기대 구조와 역할 고착화의 문제로 읽어 내도록 함으로써 에이지즘의 해체(deconstruction)를 돕는 데 초점을 두었다. 이어지는 회기들은 리더에게 집중된 감정 노동을 공동체 차원에서 언어화하고, 취약성의 공유와 책임의 재배치를 통해 상호의존적 공동체를 재구성하도록 설계되었다. 마지막으로 환대 훈련은 친절의 정서가 아니라 말할 권리, 참여 절차, 경계 설정을 포함한 공동체 운영의 윤리로서 코즈모폴리턴 리더십을 실천하게 하는 재구성(reconstruction)의 단계로 기능하였다.

1.2. 프로그램 주요 구성 요소

〈표 7〉 1 교시: 갈등을 사람 탓에서 구조 읽기로 바꾸기

핵심 활동	세부 내용
목표	소그룹 안에 형성된 암묵적 기대 구조를 인식하고, 리더에게 고정된 역할과 책임이 어디서 비롯되었는지 성찰한다.

성경구절	(로마서 12장 16절) 서로 마음을 같이하며 높은 데 마음을 두지 말고 도리어 낮은 데 처하며 스스로 지혜 있는 체 하지 말라 - 핵심 포인트: 공동체의 문제를 개인의 탓으로 돌리기 전에, 우리가 함께 만든 기대와 구조를 먼저 살펴야 한다. - 연결 포인트: '서로 마음을 같이하라'는 권면은 같은 감정이 아니라 같은 구조 안에 있음을 먼저 인식하는 것에서 시작된다. 오늘 우리는 그 구조를 눈으로 보는 작업을 한다.
핵심 활동	기대 지도(expectation map) 작성하기 - 설명: 기대 지도는 리더는 이래야 한다.연장자는 이래야 한다 같은 전제가 언어로 확인되지 않은 채 관계 질서를 만들고 있었는지 보여준다. - 목표: 기대를 없애는 것이 아니라, 기대를 말할 수 있는 수준으로 가시화하는 것이다.
세부 내용	- 도입 및 성경 구절, 오늘의 목표 안내 (10분) - 개인 작성(7분): 질문 3개에 포스트잇 답하기 a.리더에게 당연하게 기대되는 것은 무엇인가 b.연장자(혹은 신앙연차자)에게 기대되는 것은 무엇인가 c.불편함이 생겼을 때, 누가 해결해야 한다고 생각하는가 - 짝 나눔(8분): 작성한 내용 2인 1조로 공유 - 전체 붙이기 및 분류(15분): 환영,연락,중재,기도,돌봄 등의 영역으로 묶기 - 소그룹 나눔(10분): 이 기대가 누구에게 부담이 되었는가? - 전체 정리(10분): 공통 패턴 2~3개에 이름 붙이기 (예: '다 해결하는 리더' 기대, '침묵하는 구성원' 패턴)
준비물	A3 용지, 포스트잇 (2가지 색), 펜, 칠판 또는 화이트보드
마무리	오늘 우리는 '기대 구조'를 눈으로 보았습니다. 갈등은 사람이 나쁜 것이 아니라, 기대가 고정되고 쌓인 결과일 때가 많아요. 다음 시간에는 이 기대 구조 속에서 리더가 실제로 어떤 감정 부담을 짊어져 왔는지, 보이지 않는 감정 노동이 어떻게 누적되는지 구체적으로 확인해 보겠습니다. 기대를 보았으니, 이제 부담을 봅시다.

1 교시에서는 소그룹 운영의 실제 흐름을 가시화하는 활동을 통해 리더에게 집중된 역할 구조를 확인하였다. 참여자들은 모임 준비, 연락, 돌봄, 갈등 중재 등 다양한 역할이 특정 개인에게 고정되어 있음을 발견하였으며, 이러한 구조가 공동체 운영의 부담을 리더에게 집중시키는 원인이 되었음을 인식하였다.

〈표 8〉 2 교시: '참는 신앙'이 만드는 침묵의 비용(감정 노동과 소진)

핵심 활동	세부 내용
목표	리더가 수행해온 감정 노동의 실체를 인식하고, '참는 것'이 공동체 내 침묵을 강화하는 구조적 원인임을 이해한다.
성경 구절	(갈라디아서 6장 2절) 너희가 짐을 서로 지라 그리하여 그리스도의 법을 성취하라 - 핵심 포인트: 짐을 '서로' 지라는 말은 한 사람이 모두 짊어지는 것이 아니라 분산하라는 권면이다. - 연결 포인트: 리더가 혼자 감정의 짐을 다 지는 것은 헌신처럼 보이지만, 실제로는 공동체가 '서로 지는 구조'를 갖지 못하게 막는 일이 될 수 있다.
핵심 활동	감정 노동 점검표 작성 + '참는 신앙' 언어 바꾸기 - 설명: 감정 노동은 감정을 관리하고 조율하는 보이지 않는 일이다. 리더는 중재, 분위기 조성, 불만 흡수 등을 '당연하게' 수행해 왔으며, 이 과정에서 누적된 소진이 참음의 형태로 숨어있다. - 목표: 소진을 개인의 약함이 아닌 구조의 신호로 재해석하고, 공동체 언어를 건강하게 전환한다.

세부 내용	- 도입(10분): 지난 주 과제 나눔(2명) 및 오프닝 - 감정 노동 점검표 개인 체크(15분): ① 불편함을 말하지 않고 넘긴 적이 있다 ② 중재하면서 내 감정을 삼킨 적이 있다 ③ 누군가의 불만을 혼자 다 받아낸 적이 있다 ④ 모임 전후로 몸이 유난히 무거웠다 → 개인 5분 체크 후 조별 ‘가장 자주 반복되는 항목 1개’ 공유 10분 - ‘참는 신앙’ 언어 바꾸기(25분): 그냥 참고 넘어가자 → ? , 리더니까 감당해야지 → ? , 말하면 분위기 깨져 → ? , → 조별 15분 작업 후 각 조 1개씩 전체 공유 - 정리 및 전환 준비, 과제 안내(10분)
준비물	감정 노동 점검표 인쇄물(1인 1장), 필기구, 조별 전지
마무리	오늘 우리는 ‘참음’이 미덕이 아니라 구조의 부재일 수 있다는 것을 보았습니다. 소진은 약한 것이 아니라 누적된 부담의 신호입니다. 다음 시간에는 이 부담을 어떻게 나누는지, 즉 책임을 재배치하고 역할을 분산하는 구체적인 설계를 해보겠습니다. 부담을 보았으니, 이제 구조를 바꿉시다.

2 교시는 세대 간 기대와 리더 역할에 대한 경험을 나누는 시간을 가졌다. 참여자들은 연령과 신앙 연차에 따라 형성된 암묵적 기대가 리더십 역할을 더욱 무겁게 만들었음을 이야기하였으며, 이러한 기대 구조가 공동체 안에서 자연스럽게 받아들여져 왔음을 성찰하였다.

〈표 9〉 3 교시: 책임 재배치와 역할 분산 설계(상호책임적 의존성)

핵심 활동	세부 내용
목표	리더 1인 중심의 운영 구조를 점검하고, 역할 분산표를 통해 책임을 공동체적으로 재배치하는 실제 설계를 경험한다.

성경 구절	(출애굽기 18장 17~18절) 모세의 장인이 그에게 이르되 네가 하는 것이 옳지 못하도다 너와 또 너와 함께 한 이 백성이 필경 기력이 쇠하리니 이 일이 네게 너무 중함이라 네가 혼자 할 수 없으리라 - 핵심 포인트: 혼자 다 하는 것은 헌신이 아니라 소진으로 가는 길이다. 이드로의 지혜는 역할 분산이 공동체를 약하게 하는 것이 아니라 오래 가게 한다는 것이다. - 연결 포인트: 리더가 모든 것을 혼자 짊어지는 구조는 공동체를 강하게 만들지 못한다. 오늘 우리는 '함께 책임지는 구조'를 실제로 설계해 본다.
핵심 활동	역할 분산표 작성 + 대체 진행 시나리오 설계 - 설명: 역할 분산표는 환영,연락,기도,진행,기록 등의 역할을 명확히 배치해 책임이 한 사람에게 고정되지 않도록 하는 도구다. 대체 진행 시나리오는 리더가 부재할 때에도 공동체가 멈추지 않도록 하는 안전망이다. - 목표: 책임 분산이 신뢰의 훼손이 아니라 지속 가능성을 높이는 일임을 직접 경험한다.
세부 내용	- 도입(10분): 지난 주 과제 나눔(2명) 및 '한 사람의 헌신에서 공동체의 약속으로' 전환 소개 - 역할 분산표 작성(25분): ① 환영 담당 - 처음 오는 사람 맞이 ② 연락 담당 - 모임 전후 연락 ③ 기도 담당 - 기도제목 수집,개회 기도 ④ 모임 진행 담당 ⑤ 기록 담당- 각 역할에 이름 적기 (2주 시범 운영 후 조정 가능) - 대체 진행 시나리오 설계(25분): 리더가 갑자기 참석 못 할 때 ① 누가 진행하는가 ② 기도제목은 어떻게 수집하는가 ③ 갈등 상황이 나오면 어떻게 처리하는가 → 조별 15분 설계 후 공유 - 정리 및 4주차 예고, 과제 안내(10분)
준비물	역할 분산표 양식(조별 1장), 필기구, 시나리오 카드

마무리	오늘 우리는 '내가 다 해야 한다'는 생각에서 '우리가 같이 나눈다'로 바뀌는 설계를 직접 해보았습니다. 책임이 고정되면 소진이 고정되고, 역할이 나뉘면 공동체가 살아납니다. 다음 시간에는 이 구조 위에서 '말할 수 있는 규칙'을 합의로 고정하는 작업을 합니다. 구조를 설계했으니, 이제 말할 수 있는 약속을 만듭시다.

3 교시는 환대의 관점에서 리더십을 다시 이해하는 시간을 가졌다. 특히 발언 구조를 점검하고 다양한 참여가 가능하도록 모임의 진행 방식을 조정하는 실습을 진행하였다. 이 과정에서 리더십은 공동체를 통제하거나 관리하는 역할이 아니라, 다양한 목소리가 안전하게 표현될 수 있도록 공간을 여는 역할이라는 이해가 형성되었다.

〈표 10〉 4 교시: 말할 수 있는 규칙 만들기(환대적 개방성)

핵심 활동	세부 내용
목표	공동체 안에서 말할 수 있는 안전한 구조를 명시적 규칙으로 합의하고, 환대가 친절한 분위기가 아니라 개방성을 보장하는 운영 원칙임을 이해한다.
성경 구절	(야고보서 1장 19절) 내 사랑하는 형제들아 너희가 알지니 사람마다 듣기는 속히하고 말하기는 더디 하며 성내기도 더디 하라 - 핵심 포인트: '듣기는 속히, 말하기는 더디'라는 권면은 침묵을 강요하는 것이 아니라, 먼저 충분히 들을 수 있는 구조를 만들라는 요청이다. - 연결 포인트: 말할 수 없는 공동체는 결국 떠나게 된다. 규칙 없이 자유롭게 말하라는 것은 실제로 힘 있는 사람의 목소리만 살아남게 한다. 오늘 우리는 약한 사람도 말할 수 있는 규칙을 함께 만든다.
핵심 활동	대화 규칙 합의 (5개 선택) + 갈등 대화 시뮬레이션 - 설명: 명시적 대화 규칙은 공동체의 안전장치다. 규칙이 없을 때 암묵 규칙이 그 자리를 채우고, 암묵 규칙은 언제나 힘 있는 사람에게 유리하게 작동한다.

	- 목표: 우리 공동체에 맞는 대화 규칙 5개를 합의로 확정하고, 실제 갈등 상황에 적용해본다.
세부 내용	- 도입: 지난 주 과제 나눔(2명) + '환대'의 재정의(10분) (환대는 친절이 아니라, 말할 수 있게 만드는 개방성이다) - 대화 규칙 합의(25분): 후보 10개 중 목장에 맞는 5개를 전체 합의로 선택 ① 비난하지 않고 경험으로 말하기 ② 중간에 끼어들지 않기 ③ 개인 이야기 외부 공유 금지 ④ 결론 내리기 전에 먼저 듣기 ⑤ 감정 표현 허용 ⑥ 강요하지 않고 초대하기 ⑦ 기도제목 미리 나누기 ⑧ 나눔 길이 조절하기 ⑨ 갈등 생기면 그 자리에서 말하기 ⑩ 대체 진행자 두기 - 갈등 대화 시뮬레이션(20분): 상황:요즘 목장이 형식적인 것 같아서 나오기 싫어요 → 2명이 합의한 규칙을 적용해 1~2분 짧게 대화 → 나머지는 '잘 된 규칙 / 어려웠던 점' 피드백 - 팀 약속 1개 확정 + 2주 적용 계획, 전체 수료 마무리(10분)
준비물	대화 규칙 후보 카드 10장(조별), 합의 결과 기록지, 시뮬레이션 상황 카드
마무리	4주 동안 우리는 기대 구조를 보았고, 감정 노동을 인식했고, 역할을 나누었고, 오늘 말할 수 있는 규칙을 함께 만들었습니다. 이 네 가지는 모두 연결되어 있습니다. 열심히 하는 리더에서, 오래 갈 수 있는 구조를 만드는 리더로 바뀌어 가시길 바랍니다. 오늘 이 약속, 2주간 꼭 지켜봐 주세요. 수고 많으셨습니다.

4 교시에는 리더들이 경험한 정서적 부담을 나누고, 이를 공동체의 책임으로 재구성하는 논의를 진행하였다. 참여자들은 리더가 모든 문제를 해결해야 한다는 기대가 공동체 안에 존재했음을 인식하였고, 이러한 부담을 완화하기 위한 역할 경계와 공동 책임의 필요성을 함께 논의하였다. 본문에는 '환대에 기반한 코즈모폴리턴 리더십 재구성 훈련'의 회기 구성과 핵심 활동을 요약하여 제시하였다. 실제 현장에서 강의를 진행할 수 있도록 구성한 주차별 세부 강의안은 〈부록 E〉에

수록하였고, 강의 진행에 필요한 활동지 템플릿(기대 지도, 감정 노동 점검표, 역할 분산표, 대화 규칙 합의지, 적용 기록지 등) 또한 〈부록 F〉에 함께 첨부하였다.



〈리더 세미나〉



〈미니 강의〉

1.3. 프로그램 참여자 피드백

본 프로그램의 효과와 참여자 인식을 확인하기 위해 모든 수업 종료 후 서면 피드백지〈부록 G〉를 배부하여 응답을 수집하였다. 피드백지는 정량 문항과 서술 문항으로 구성하였고, 참여자들이 경험한 인식 변화, 적용 가능성, 부담 또는 한계를 입체적으로 확인하였다. 수집된 응답은 본문에서 주제화하여 제시하고, 프로그램의 의미와 보완점을 질적으로 분석하는 자료로 활용하였다.

〈표 11〉 프로그램 참여자 피드백 내용

참가자	피드백
리더 A	이번 훈련에서 제일 도움됐던 건 감정 노동을 혼자 끌어안지 않아도 된다는 걸 배운 거예요. 사실 그동안은 리더가 불편한 감정을 드러내면 안 되고, 항상 중간에서 정리해주는 역할을 해야 한다고 생각했거든요. 근데 그게 쌓이니까 너무 지치더라고요. 이번에 ‘감정 표현 허용’이나 ‘경청 규칙’ 같은 걸 팀원들이랑 같이 정해보니까, 꼭 내가 다 받아내지 않아도 되겠구나 싶었어요. 그리고 리더가 먼저 조금씩 솔직하게 나누면 팀원들도 따라온다는 걸 직접 느꼈어요. 열심히 하는 것도 중요하지만, 오래 갈 수 있는 구조가 필요하다는 생각이 이제는 진짜 와닿아요.

리더 B	감정 노동을 그냥 내가 참아야 하는 것으로 생각했는데, 이건 구조로 다뤄야 한다는 걸 이번에 배웠어요. 리더니까 불편한 건 그냥 삭여야 한다고 생각했고, 그러다 보니 피로가 계속 쌓였거든요. 근데 비난 금지, 감정 표현 허용, 경청, 비밀 유지 이런 대화 규칙들을 팀원들이랑 같이 정해보니까 생각보다 효과가 있더라고요. 리더 혼자 감당 안 해도 되는 방법이 있다는 게 가장 큰 깨달음이었어요. 열심만으로는 오래 못 가고, 지속 가능한 구조가 필요하다는 말이 마음에 남아요.
리더 C	솔직히 훈련 처음엔 '나는 리더 자질이 없나보다' 이런 생각이 많았어요. 근데 그 생각 자체가 리더는 항상 성숙하고 완벽해야 한다는 기대에서 온 거라는 걸 이번에 알게 됐어요. 오히려 리더가 먼저 솔직하게 나누면 공동체 신뢰가 더 생긴다는 게 진짜 인상적이었어요. '오픈의 정도'가 전체 나눔 분위기를 만든다는 말 듣고, 저도 조심스럽게 조금씩 나눠봤거든요. 그랬더니 다음 모임에서 팀원들이 훨씬 편하게 기도제목을 꺼내더라고요. 리더는 완벽한 사람이 아니라 먼저 진짜를 보여주는 사람이라는 생각이 생겼어요.
리더 D	저는 계속 '잘 이끄는 리더'가 되고 싶었는데, 이번 훈련 통해서 그보다 '같이 책임지는 구조'를 만드는 게 더 중요하다는 걸 알게 됐어요. 갈등이 생기면 제가 다 정리해야 한다고 생각하고 혼자 끙끙댔는데, 알고 보니 그게 팀원들이 불편한 걸 아예 말 못 하게 만들어 왔던 거더라고요. '참는 신앙'이 오히려 솔직한 대화를 막는다는 지적이 좀 찔렸어요. 이후 모임에서는 불편한 걸 말해도 된다는 걸 먼저 분명하게 얘기하고, 역할도 나눠서 제가 혼자 다 짊어지지 않도록 실제로 바꿔보려고 해요.

1.4. 프로그램 실행 결과와 참여자 피드백 분석

본 프로그램이 종료된 이후 참여자들의 서면 피드백과 프로그램 중 기록된 반응을 분석한 결과, 참여자들은 리더십 갈등을 개인의 성향이나 능력의 문제로만 이해하던 기존의 관점에서 벗어나, 공동체 안에 형성된 기대 구조와 역할 배치의 문제를 보다 분명하게 인식하게 되었음을 보고하였다. 특히 피드백 자료에서는 인식 변화, 관계 변화, 구조 변화, 그리고 남은 과제라는 네 가지 주제가 반복적으로 나타났다. 이러한 네 가지 주제는 본 프로젝트가 앞서 해석한 연령주의적 위계 구조와 역할 고착화, 리더십의 정서적 소진과 '참는 신앙'의 제도화, 상호책임적 의존성으로의 전환,

그리고 환대적 개방성의 가능성과 긴밀하게 연결되었다. 따라서 실행 결과를 네 가지 주제로 정리하되, 각 주제 안에서 본 프로젝트의 해석 범주와 연결하여 분석하였다.

1.4.1. 참여자들이 인식한 변화

참여자들은 리더십 갈등의 원인을 개인의 부족이나 성격 차이로만 이해하던 관점에서 벗어나, 공동체 안에 형성된 기대 구조와 역할 고착화의 문제를 보다 분명히 인식하게 되었다. 특히 리더는 불편한 감정을 드러내지 않고 항상 중간에서 상황을 정리해야 한다는 규범을 오랫동안 '리더의 역할'로 받아들여 왔음을 성찰하였다. 이와 같은 인식 변화는 리더십의 부담이 개인적 차원이 아니라 구조적 차원에 속한 문제임을 깨닫게 하는 중요한 전환으로 이해될 수 있었다.

한 참여자는 '그동안은 리더가 불편한 감정을 드러내면 안 되고, 항상 중간에서 정리해주는 역할을 해야 한다고 생각했거든요'라고 응답하였다. 또 다른 참여자는 '리더니까 불편한 건 그냥 삭여야 한다고 생각했고…'라고 진술하였다. 이러한 반응은 리더십이 단순한 봉사의 자리가 아니라, 감정과 관계를 스스로 감당해야 하는 위치로 고착되어 있었음을 보여 준다. 다시 말해, 참여자들은 프로그램을 통해 리더십 갈등의 배경에 연령주의적 위계 구조와 역할 고착화가 작동하고 있음을 인식하게 되었고, 이로써 갈등을 바라보는 관점 자체가 변화하였다고 볼 수 있다.

동시에 이러한 인식 변화는 리더십 수행 과정에서 누적되어 온 정서적 소진과 '참는 신앙'의 문제를 새롭게 성찰하게 하였다. 한 참여자는 '근데 그게 쌓이니까 너무 지치더라고요'라고 응답하였고, 다른 참여자는 '그러다 보니 피로가 계속 쌓였거든요'라고 표현하였다. 또 다른 참여자는 '참는 신앙이 오히려 솔직한 대화를 막는다는 지적이 좀 찔렸어요'라고 진술하였다. 이러한 피드백은 리더의 정서적 부담이 단순한 개인 감정이 아니라, 공동체가 성숙의 이름으로 내면화해 온 규범과

연결되어 있음을 자각하게 되었음을 보여 준다. 따라서 인식 변화의 핵심은 리더십 갈등을 개인의 역량 문제가 아니라 구조와 규범의 문제로 다시 읽게 되었다는 점에 있었다.

1.4.2. 관계 변화

프로그램 이후 참여자들은 리더와 구성원 사이의 관계를 이해하고 운영하는 방식에서도 변화를 경험하였다고 보고하였다. 특히 리더가 공동체 안에서 모든 정서적 부담을 홀로 감당해야 하는 존재가 아니라, 자신의 감정과 한계를 일정 부분 드러내며 구성원들과 함께 관계를 만들어 갈 수 있다는 가능성을 발견하였다. 이러한 변화는 리더십을 통제와 정리의 역할로 이해하던 기존의 방식에서 벗어나, 상호책임적 의존성에 기초한 관계로 이동하는 징후로 해석될 수 있었다.

한 참여자는 '감정 표현 허용이나 경청 규칙 같은 걸 팀원들이랑 같이 정해보니까, 꼭 내가 다 받아내지 않아도 되겠구나 싶었어요'라고 진술하였다. 또 다른 참여자는 '대화 규칙들을 팀원들이랑 같이 정해보니까 생각보다 효과가 있더라고요. 리더 혼자 감당 안 해도 되는 방법이 있다는 게…'라고 응답하였다. 이와 같은 피드백은 리더가 혼자 감당하던 정서적 부담이 관계 안에서 분산될 수 있다는 가능성을 실제적으로 경험하였음을 보여주었다.

또한 한 참여자는 '리더가 먼저 조금씩 솔직하게 나누면 팀원들도 따라온다는 걸 직접 느꼈어요'라고 표현하였다. 이는 취약성의 공유가 관계를 약화시키는 것이 아니라, 오히려 공동체 안에서 보다 안전한 나눔과 상호 신뢰를 가능하게 하는 계기가 되었음을 보여 주었다. 따라서 관계 변화는 단순히 분위기가 좋아졌다는 수준이 아니라, 리더와 구성원이 서로를 대하는 방식이 일방적 의존 관계에서 상호적 관계로 이동하기 시작하였다는 점에서 의미를 지닌다.

1.4.3. 구조 변화

프로그램은 공동체 운영의 실제 구조에도 일정한 변화를 촉진하였다. 참여자들은 대화 규칙과 역할 분담을 공동체 안에서 함께 합의하는 경험을 통해, 소그룹 운영과 돌봄의 책임이 특정 리더 개인에게만 집중될 필요가 없다는 점을 체감하였다. 이는 상호책임적 의존성이 단지 관계적 감정이나 태도에 머무르지 않고, 역할과 책임의 재배치를 통해 구조적으로 구현될 수 있음을 보여 준다. 특히 대화 규칙의 합의는 중요한 구조 변화의 징후로 나타났다. 비난 금지, 감정 표현 허용, 경청, 비밀 유지와 같은 규칙을 팀원들과 함께 정하는 과정은, 리더가 감정과 갈등을 혼자 감내해야 하는 구조를 완화하고 공동체 전체가 관계의 안전을 함께 책임지도록 만드는 실천으로 기능하였다. 이러한 변화는 리더 중심 구조에서 공동 책임 구조로 이동하는 실제적 계기를 형성하였다.

또한 환대적 개방성이 공동체 운영의 규범으로 자리 잡을 가능성도 확인되었다. 한 참여자는 '오픈의 정도가 전체 나눔 분위기를 만든다는 말 듣고… 다음 모임에서 팀원들이 훨씬 편하게 기도제목을 꺼내더라고요'라고 응답하였다. 다른 참여자는 '이후 모임에서는 불편한 걸 말해도 된다는 걸 먼저 분명하게 얘기하고, 역할도 나눠서 바꿔보려고 해요'라고 진술하였다. 이러한 피드백은 '말할 수 있는 분위기'가 단지 우연한 친밀감의 결과가 아니라, 감정 표현과 경청이 허용되는 규칙을 통해 공동체 운영 방식으로 구조화될 수 있음을 시사한다. 따라서 구조 변화의 핵심은 리더 개인의 헌신을 강화하는 데 있지 않고, 공동체가 갈등과 돌봄을 다루는 규범과 절차를 재구성하기 시작하였다는 점에 있었다.

1.4.4. 남은 과제

참여자들의 피드백은 변화의 가능성과 함께 여전히 남아 있는 과제도 드러내었다. 무엇보다 기존의 기대 구조와 리더 중심 규범은 단기간에 완전히 해체되지 않았고, 일부 참여자들에게는 여전히 리더가 더 많이 감당해야 한다는 인식이 남아 있었다. 이는 연령주의적 위계 구조와 역할

고착화가 공동체 안에서 오랫동안 자연화되어 왔기 때문에, 단회적 프로그램만으로 즉각적으로 전환되기 어려운 한계가 있음을 보여 준다. 또한 '말할 수 있는 분위기'와 '감정 표현 허용'에 대한 필요성이 확인되었음에도, 실제 공동체 안에서 이를 지속 가능한 운영 규범으로 정착시키기 위해서는 반복적인 훈련과 목회적 지원이 요구되었다. 한 참여자가 '열심히 하는 것도 중요하지만, 오래 갈 수 있는 구조가 필요하다는 생각이 이제는 진짜 와닿아요'라고 말한 것은, 공동체가 단지 열정이나 헌신에 의존해서는 지속될 수 없으며, 장기적으로 유지 가능한 구조와 리듬이 필요하다는 점을 잘 보여 준다.

따라서 본 프로그램의 남은 과제는 단지 개인 인식의 변화를 확인하는 데 머무르지 않고, 그러한 변화가 실제 소그룹 운영 규칙과 역할 분담, 갈등 대응 절차, 그리고 교회의 지원 체계로까지 연결되도록 후속적 실천을 마련하는 데 있다. 다시 말해, 프로그램은 의미 있는 전환의 가능성을 보여 주었으나, 그 가능성이 공동체의 일상적 운영 원리로 정착되기 위해서는 보다 지속적인 구조적 보완이 필요하였다. 종합하면, 본 프로그램의 실행 결과는 참여자들이 리더십 갈등의 구조적 원인을 인식하고, 그 결과로 축적된 정서적 소진과 '참는 신앙'의 문제를 성찰하게 되었음을 보여 주었다. 또한 대화 규칙의 합의와 취약성의 공유를 통해 관계 변화와 구조 변화의 가능성이 형성되었고, '말할 수 있는 규칙'이 마련될 때 환대적 개방성이 공동체 운영의 규범으로 자리 잡을 수 있음을 확인하였다.

동시에 이러한 전환이 지속 가능한 공동체 모델로 발전하기 위해서는 후속적인 지원과 구조적 정착 과정이 필요하다는 과제도 함께 드러났다. 이와 같은 결과는 본 프로그램이 리더 개인의 역량을 강화하는 프로그램에 머무르지 않고, 공동체의 책임 구조와 관계 규범을 재구성하는 실천적 대안으로 기능하였음을 보여 주었다.

2. 상호의존성과 지원 생태 기반 소그룹 운영 재설계 프로그램 (Small-Group Redesign Program Based on Interdependence and Support Ecology)

본 프로그램은 소그룹 리더십 갈등을 개인의 역량이나 태도 문제로 환원하지 않고, 목장 안에서 돌봄과 운영 책임이 어떻게 배치되고 집중되는가의 구조적 문제로 이해하고 이를 재설계하기 위해 실행되었다. 기존 면담 자료에서 드러난 바와 같이, 소그룹 안에서는 리더에게 감정 노동과 갈등 조정의 부담이 집중되는 경향이 있었으며, 이러한 부담이 개인의 인내와 감내에 의해 유지될 때 공동체의 지속 가능성은 약화될 수 있었다. 따라서 본 프로그램은 리더 개인을 더 강하게 만드는 교육이 아니라, 목장 공동체 자체가 운영과 돌봄의 책임을 상호 순환시키는 구조로 전환되도록 돕는 데 목적을 두었다.

이 프로그램은 상호의존성을 단지 서로 도와야 한다는 권면의 언어로 제시하지 않고, 공동체 안에서 실제로 책임을 재배치하고 지원의 연결망을 형성하는 운영 원리로 구현하고자 하였다. 또한 환대가 단순한 분위기나 친절의 태도에 머무르지 않고, 갈등을 다루는 절차와 참여를 조정하는 구조 안에서 지속 가능하게 작동하도록 하는 데에도 중점을 두었다. 이런 점에서 본 프로그램은 소그룹이 운영 중심의 협력에 머물지 않고, 돌봄 중심의 연합과 상호책임적 공동체로 전환될 수 있는 실제적 경로를 탐색한 실천적 시도였다.

2.1. 프로그램 개요

본 프로그램은 리더를 포함한 목장 구성원 전체를 대상으로 총 4 교시에 걸쳐 진행되었다. 참여자는 리더를 중심으로 10 명의 비리더들이 포함된 목장 단위이고, 프로그램은 4 주 동안 매주 토요일에 총 4 회 진행되었다. 각 회기는 앞선 회기의 결과를 토대로 점진적으로 심화되도록 설계되었으며, 전체 흐름은 부담의 가시화, 돌봄의 순환 설계, 갈등 대응 절차의 합의, 그리고 지원

생태의 구축이라는 네 단계로 구성되었다. 프로그램은 강의식 전달보다 참여형 실습과 공동 합의의 방식을 중심으로 진행되었다. 운영 흐름 지도, 돌봄 순환표, 역할 분산표, 경청 규칙, 기록 템플릿, 지원 생태 지도와 같은 도구를 활용하여 목장 운영의 실제 구조를 가시화하고, 공동체 안에서 누가 어떤 책임을 감당하고 있는지를 함께 확인하도록 하였다. 또한 프로그램 종료 후에는 실제 목장에 적용해 보도록 2 주간의 실천 과제를 제시하고, 그 효과와 어려움, 조정점을 간단히 보고하게 함으로써 실행 이후의 반응을 수집하였다.

2.2. 프로그램 주요 구성 요소

본 프로그램은 총 4 교시로 구성되었으며, 각 교시는 목장 공동체가 운영과 돌봄을 감당하는 구조를 단계적으로 재설계하는 방향으로 진행되었다.

〈표 12〉 1 교시: 운영을 '리더 중심'에서 '공동 운영'으로

핵심 활동	세부 내용
목표	소그룹 운영의 실제 흐름을 가시화하고, 특정인에게 고정된 역할과 책임이 공동체 전체의 구조 문제임을 인식한다. 참여 저하를 믿음이나 태도의 문제로 단정하지 않고, 구조적 원인 가능성을 함께 열어둔다.
성경 구절	(고린도전서 12장 12절) 몸은 하나인데 많은 지체가 있고 몸의 지체가 많으나 한 몸임과 같이 그리스도도 그러하니라 - 핵심 포인트: 몸의 각 지체는 각기 다른 기능을 가지며, 한 지체가 모든 기능을 떠맡을 때 몸 전체가 무너진다. 운영도 마찬가지다. - 연결 포인트: 리더 한 사람이 환영, 연락, 기도, 중재, 준비를 모두 담당하는 구조는 '몸'이 아니라 '한 지체만 작동하는 상태'다. 오늘 우리는 우리 목장이 실제로 어떻게 움직이고 있는지 눈으로 확인한다.
핵심 활동	운영 흐름 지도(flow map) 작성하기 - 설명: 운영 흐름 지도는 모임 전,중,후에 걸쳐 실제로 누가 무엇을 하고 있는지를 시각화하는 도구다. 말로는 '함께'라고 하지만, 지도를 그려보면 책임이 어디에 고정되어 있는지가 드러난다.

	- 목표: 책임의 쏠림을 발견하고, 공동체 구성원 각자가 운영에 참여할 수 있는 여지가 어디에 있는지 확인한다.
세부 내용	- 도입(10분): 오프닝 멘트 및 체크인 질문 (2명: 최근 목장 운영에서 가장 불편했던 지점 1가지) - 미니 강의(15분): 운영 4가지 흐름 설명 (환영,연락 → 모임 준비 → 모임 운영 → 돌봄 지속), 참여 저하를 구조의 문제로 보는 관점 소개 - 개인 작성(5분): 우리 목장 운영 흐름 솔직하게 적기 ① 모임 전: 누가 연락? 누가 준비? 누가 환영? ② 모임 중: 누가 진행? 누가 결론? 누가 침묵? ③ 모임 후: 누가 돌봄? 누가 기록? 누가 다음 주를 연결? - 조별 공유(10분): 공통 패턴 2개, 문제 지점 2개 찾기 - 전체 공유(25분): ‘고정된 부담 지점’ 칠판에 모으기 - 활동 2(25분): ‘참여 저하’ 재해석 -Q1. 참여가 낮은 이유를 ‘태도’로만 본 적이 있나요? -Q2. 구조적 이유(시간,역할,안전,강요 경험)는 무엇인가요? -Q3. 바꿔야 할 건 사람인가요, 구조인가요? → 산출물: 구조 개선 후보 3개 도출 - 정리(15분): 다음 주 예고, 과제 안내, 피드백지
준비물 & 과제	운영 흐름 지도 양식(1인 1장), 포스트잇, 펜, 칠판 또는 화이트보드 각자 ‘내가 맡을 수 있는 역할 1개’를 적어오기 (환영,연락,기도,기록,준비 등)
마무리	오늘 우리는 운영이 한 사람에게 몰려 있다는 걸 눈으로 보았습니다. 이건 잘못이 아니라 구조예요. 원인을 사람에게만 두면 해법도 사람 교체로 끝납니다. 구조를 보면 해법이 구조로 나옵니다. 다음 시간에는 그 구조를 실제로 바꾸는 작업, 역할 분산표와 돌봄 순환표를 함께 만들어 보겠습니다. 운영을 보았으니, 이제 약속을 만듭시다.

1 교시에서는 소그룹 운영의 실제 흐름을 가시화하고, 특정인에게 고정된 역할과 책임이 공동체 전체의 구조 문제임을 인식하도록 하였다. 참여 저하를 믿음이나 태도의 문제로 단정하지 않고, 운영과 돌봄의 부담이 누구에게 집중되어 있는지를 함께 확인하는 시간을 가졌다. 원고에서도

이 회기의 목표는 ‘소그룹 운영의 실제 흐름을 가시화하고, 특정인에게 고정된 역할과 책임이 공동체 전체의 구조 문제임을 인식’하는 데 있다고 정리되어 있다.

〈표 13〉 2 교시: 부탁 ‘공동 약속’이 되게하기(분산과 돌봄 순환표)

핵심 활동	세부 내용
목표	역할 분산표를 통해 운영 책임을 공동체 전체로 재배치하고, 돌봄 순환표를 통해 돌봄이 특정인에게 고정되지 않는 연결망을 실제로 설계한다. ‘부탁’을 개인 간 감정 문제가 아니라 운영의 공동 약속으로 전환한다.
성경 구절	(갈라디아서 6장 2절) 너희가 짐을 서로 지라 그리하여 그리스도의 법을 성취하라 - 핵심 포인트: 짐을 ‘서로’ 지라는 말은 역할이 명확히 나뉠 때 비로소 실현된다. 모호한 상태에서의 ‘서로’는 결국 가장 헌신적인 한 사람에게 쏠린다. - 연결 포인트: 오늘 우리가 역할 분산표를 만드는 것은 서로의 짐을 나누는 구체적인 방법이다. 이것이 그리스도의 법을 삶으로 실천하는 방식이다.
핵심 활동	역할 분산표 작성 + 돌봄 순환표 작성 - 설명: 역할 분산표는 ‘누가,무엇을,언제,어떻게’를 명확히 하는 도구다. 돌봄 순환표는 돌봄이 한 번으로 끝나지 않고 연속되게 하는 연결망이다. 부탁이 부담인 이유는 기준과 역할이 모호하기 때문이다. 역할이 명확해지면 부탁은 약속이 된다. - 목표: 역할 분산표와 돌봄 순환표를 실제로 완성하고, 이번 주 돌봄 2건을 직접 배정한다.

세부 내용	- 도입(10분): 지난 주 과제 점검 내가 맡을 수 있는 역할 1개를 종이에 적어 테이블에 올리기 - 미니 강의(10분): 역할 분산표 개념 + 돌봄 순환표 개념 소개 - 활동 1(30분): 역할 분산표 작성 - 필수 역할 배치: ① 환영 담당 ② 연락 담당 ③ 기도 담당 ④ 모임 준비 담당 ⑤ 모임 진행 담당 ⑥ 기록 담당 → 각 역할에 이름 적기, 2주 시범 운영 후 조정 가능 → 산출물: 우리 목장 역할 분산표 완성 (이름 + 역할 + 기간) - 활동 2(25분): 돌봄 순환표 작성 ① 이번 주 돌봄 필요자 (누가) ② 어떤 돌봄이 필요한가 (연락,방문,기도,실질 지원) ③ 누가 연결하는가 (담당자) ④ 다음 주 이어질 것 (후속 계획) → 산출물: 이번 주 돌봄 2건을 실제로 배정 - 정리(15분): 다음 주 예고, 과제 안내, 피드백지
준비물 & 과제	역할 분산표 양식(조별 1장), 돌봄 순환표 양식(조별 1장), 필기구 ① 다음 모임에서 역할 분산표 최소 2개 역할 실제 적용하기 ② 돌봄 순환표 1건 이상 실행 후 기록 남기기
마무리	오늘 역할을 나눠보셨는데 어떠셨어요? 이게 부탁이 아니라 우리가 같이 만든 약속이 된 거예요. 돌봄은 선한 마음이 있어야 되는 게 아니라, 순환하는 구조가 있어야 지속됩니다. 다음 시간에는 이 구조 안에서 누가 말하고 누가 침묵하는지, 발언의 흐름을 솔직하게 들여다보겠습니다. 약속을 만들었으니, 이제 목소리를 살립시다.

2 교시에는 돌봄과 운영의 부담이 한 사람에게 고정되지 않도록, 공동체 안에서 역할과 책임이 순환될 수 있는 구조를 함께 설계하였다. 이 과정에서 목장 구성원들은 돌봄과 연락, 모임 준비, 기도 제목 확인, 후속 돌봄 등의 역할이 실제로 어떻게 분산될 수 있는지를 논의하였고, 목장이 리더 개인의 헌신에 기대어 유지되는 방식에서 벗어나 보다 상호의존적인 운영 구조를 상상하도록 돕는 활동을 진행하였다.

〈표 14〉 3 교시: 세대와 직분차이를 구조로 다루기 (발언 구조와 경청 규칙)

핵심 활동	세부 내용
목표	공동체 안에서 누가 말하고 누가 침묵하는지 발언 구조를 점검하고, 경청 규칙을 적용하여 세대 간, 직분 간 대화의 질을 개선한다. 결론 중심 대화를 '요약,질문,합의' 구조로 전환하는 연습을 한다.
성경 구절	(야고보서 1장 19절) 내 사랑하는 형제들아 너희가 알지니 사람마다 듣기는 속히 하고 말하기는 더디 하며 성내기도 더디 하라 - 핵심 포인트: 경청은 인격적 덕목이기 이전에 공동체가 함께 지키기로 약속하는 규칙이다. 규칙 없이 '잘 들으라'는 권면은 결국 힘 있는 사람의 말이 더 길어지는 구조를 바꾸지 못한다. - 연결 포인트: '듣기는 속히'라는 말은 먼저 말하고 싶은 충동을 구조적으로 늦추는 것이다. 오늘 우리가 만드는 경청 규칙은 이 말씀을 공동체의 약속으로 구체화하는 작업이다.
핵심 활동	발언 구조 점검 + 경청 규칙 적용 롤플레이 - 설명: 발언권 비대칭은 공동체 안에서 자연스럽게 발생한다. 연장자, 신앙 연차, 직분이 대화를 주도하고, '말 길게 + 결론' 패턴이 다른 사람의 침묵을 만든다. 경청 규칙은 이 흐름을 공동체가 함께 조율하는 안전장치다. - 목표: 침묵하는 사람이 말하게 되는 규칙 2개를 도출하고, 실제 상황에 적용해 본다.
세부 내용	- 도입(10분): 지난 주 적용 결과 2명 공유 (역할 분산 / 돌봄 실행) - 미니 강의(15분): 발언권 비대칭 개념, '말 길게 + 결론' 패턴이 침묵을 만드는 원리, 경청 규칙의 의미 -활동 1(25분): 발언 구조 점검 (개인 7분 → 조별 나눔 10분 → 전체 공유 8분) ① 나는 말을 길게 하는 편인가요, 짧게 하는 편인가요? ② 나는 결론을 내리려는 편인가요, 질문하는 편인가요? ③ 우리 목장에서 침묵하는 사람이 있다면 이유는 무엇인가요? → 산출물: 침묵을 줄이는 규칙 2개 도출 - 활동 2(25분): 경청 규칙 적용 롤플레이 규칙 3가지 적용: ① 끼어들기 금지 ② 요약 후 질문(제가 이해한 게 맞나요?) ③ 1인 2분 발언 제한 - 시나리오 A: 준비가 늘 한 사람에게 몰린다 - 시나리오 B: 한 사람이 늘 결론을 내린다. - 조별 연습 후 규칙 준수 여부 피드백 - 정리(15분): 다음 주 예고, 과제 안내, 피드백지

준비물 & 과제	발언 구조 점검 질문지 (1인 1장), 경청 규칙 카드, 롤플레이 시나리오 카드, ① 다음 모임에서 경청 규칙 2개 적용하기 ② '말이 줄어든 사람, 늘어난 사람' 관찰 1줄 기록해오기
마무리	경청은 착하게 듣는 것이 아니라, 규칙이 있어야 가능한 구조입니다. 말할 수 없는 공동체는 결국 떠나게 됩니다. 결론을 빨리 내리면 신뢰는 늦게 쌓입니다. 다음 시간에는 이 모든 구조의 마지막 퍼즐, 리더가 없어도 공동체가 멈추지 않는 운영 시스템을 완성합니다. 목소리를 살렸으니, 이제 지속 가능한 구조를 완성합시다.

3 교시에서는 갈등이 생겼을 때 누가 어떻게 반응하고, 공동체가 어떤 규칙을 따라 이를 다룰 것인지를 함께 논의하였다. 비난 금지, 경청, 감정 표현 허용, 비밀 유지와 같은 대화 규칙을 공동체 차원에서 합의하도록 하였고, 이를 통해 갈등을 개인의 성격 문제로 환원하거나 침묵 속에 봉합하는 방식이 아니라, 공동체가 함께 감당할 수 있는 절차로 다룰 수 있도록 하였다.

〈표 15〉 4 교시: 돌봄이 끊기지 않게 만드는 구조(지원 생태와 운영 시스템)

핵심 활동	세부 내용
목표	리더 부재 시에도 운영이 유지되는 대체 구조를 확정하고, 기록 시스템으로 돌봄의 연속성을 확보한다. 교회 지원을 '요청 가능한 구조'로 명시화하고, 환대적 개방성을 강요 없는 초대의 운영 절차로 고정한다.
성경 구절	(전도서 4장 9~10절) 두 사람이 한 사람보다 나음은 그들이 수고함으로 좋은 상을 얻을 것임이라 혹시 그들이 넘어지면 하나가 그 동무를 붙들어 일으키려니와 홀로 있어 넘어지고 붙들어 일으킬 자가 없는 자에게는 화가 있으리라 - 핵심 포인트: 혼자 있다가 넘어지면 일으킬 자가 없다. 공동체는 '연결망'이 있을 때 서로를 붙들 수 있다. - 연결 포인트: 오늘 우리가 만드는 기록 시스템, 대체 진행자, 지원 생태 지도는 누군가가 넘어질 때 붙들어 줄 수 있는 연결망이다. 이것이 공동체가 '열심'이 아니라 '구조'로 유지된다는 의미다.
핵심 활동	대체 구조 확정 + 기록 시스템 선택 + 지원 생태 지도 작성 + 환대적 개방성 절차 확정 - 설명: 공동체는 열심이 아니라 연결망으로 유지된다. 기록은 통제가 아니라 돌봄의 연속성이며, 지원 요청은 민폐가 아니라 공동체 유지에 필요한 구조다. 오늘은 4주간 배운 것을 실제 운영 시스템으로 완성하는 시간이다. - 목표: 우리 목장이 리더 없이도, 위기 상황에서도 멈추지 않는 구조를 실제로 확정한다.
세부 내용	- 도입(10분): 오프닝 멘트 (운영이 흔들리는 순간은 리더가 비는 날에 드러난다. 오늘은 그날에도 돌봄이 멈추지 않게 만드는 구조를 완성한다.) - 미니 강의(15분): 대체 진행자 지정의 의미, 기록 시스템의 역할, 지원 생태의 개념, 환대적 개방성의 운영 원칙 소개 - 활동 1(15분): 대체 진행자,운영 담당 확정 ① 대체 진행자 1명 이상 이름 확정 ② 연락, 환영, 기도, 기록 담당 최종 확정 → 산출물: 우리 목장 역할 확정표 (대체 진행자 포함) - 활동 2(20분): 기록 시스템 선택과 템플릿 확정 → 기록 항목: ① 이번 주 돌봄 필요자 ② 제공된 돌봄 내용 ③ 다음 주 이어질 돌봄 ④ 교회 지원 필요 항목 → 방식 선택: A. 오프라인 노트 / B. 온라인 공유 문서 → 산출물: 우리 목장 기록 템플릿 1개 확정

	– 활동 3(10분): 지원 생태 지도 작성 ① 차량이동 지원 담당 ② 기도 지원 요청 경로(교역자,중보팀) ③ 심방 연결 방법 ④ 긴급 상황 연락 체계 → 산출물: 우리 목장 지원 생태 지도 1장 – 활동 4(5분): 환대적 개방성 운영 절차 확정 ① 참여 초기 4주: 관찰,선택권 부여 ② 나눔 강요 금지 (짧게 한 마디도 충분) ③ 안전장치 안내(비밀 유지,경청 규칙) 매 모임 시작 시 고지 – 정리(15분): 팀 약속 2개 확정, 피드백지 작성, 과정 종료 후 2주 적용 안내
준비물 & 과제	역할 확정표 양식, 기록 템플릿 양식, 지원 생태 지도 양식(각 조별 1장), 필기구 ① 역할 분산표 + 경청 규칙 + 기록 템플릿을 2주간 실제로 적용하기 ② 적용 후 간단 보고 3줄 작성: 효과 / 어려움 / 조정점
마무리	4주 동안 함께 해주셔서 진심으로 감사합니다. 1주차에 운영 흐름을 들여다보는 것부터 시작해서, 역할을 나누고, 경청 규칙을 만들고, 오늘 공동체가 멈추지 않는 구조까지 완성했습니다. 목장은 목자 혼자 하는 게 아니라는 걸, 오늘 우리가 같이 만들어냈어요. 공동체는 선의가 아니라 약속과 구조로 유지됩니다. 이 약속, 꼭 지켜봐 주세요. 정말 수고 많으셨습니다.

마지막 4 교시에서는 공동체 안팎에서 목장을 지지할 수 있는 지원 체계를 함께 확인하고, 역할 확정표와 기록 템플릿, 지원 생태 지도 등을 활용하여 공동체가 지속 가능한 구조 위에서 운영될 수 있도록 정리하였다. 원고에서도 마지막 단계는 지원 생태 구축을 목표로 하였고, 프로그램 종료 후에는 역할 분산표와 경청 규칙, 기록 템플릿을 실제 목장에 2 주간 적용해 보도록 안내하였다. 이는 공동체가 선의와 열심만으로 유지되는 것이 아니라, 반복 가능한 약속과 지원 구조 위에서 지속될 수 있음을 실제로 경험하도록 하기 위한 마무리 단계였다.



〈미니 강의 진행〉



〈경험 발표 시간〉

[108]

〈그룹 발표〉



〈미니 강의〉

본문에는 상호의존성과 지원 생태 기반 소그룹 운영 재설계 프로그램의 수업 횟수 구성과 핵심 활동을 요약하여 제시하였다. 실제 현장에서 프로그램을 운영할 수 있도록 구성한 주차별 세부 진행안은 〈부록 H〉에 수록하였고, 운영 재설계에 필요한 활동지 및 운영 템플릿(운영 흐름 지도, 돌봄 순환표, 대체 진행자 및 운영 담당 지정표, 발언 구조 점검표, 돌봄 기록 템플릿, 지원 생태 지도,

[108] 본 프로젝트는 연구 참여자의 권리와 개인정보 보호를 고려하여 연구 윤리를 준수하며 진행되었다. 모든 참여자는 연구의 목적과 활용 방식에 대해 사전에 설명을 듣고 자발적으로 참여하였다. 또한 프로그램 진행 과정에서 기록된 인터뷰 내용과 현장 사진 자료는 연구 목적의 기록과 분석을 위해 사용될 수 있음을 사전에 안내하였으며, 참여자의 동의를 받은 후 수집하였다. 프로젝트에 수록된 사진 자료는 참여자의 신원이 식별되지 않도록 필요한 범위에서 편집하거나 제한적으로 사용하였다.

단계적 참여 안내 프로토콜 등) 또한 〈부록 I〉에 함께 첨부하였다.

2.3. 프로그램 참여자 피드백

본 프로그램은 목장 단위의 현장 적용형 과정으로 운영되었으며, 프로그램 종료 직후 참여자들에게 서면 피드백지를 배부하여 응답을 수집하였다. 피드백 문항〈부록 J〉은 부담 지도, 돌봄 순환표, 갈등 대응 절차 카드, 지원 생태 지도가 참여자들에게 어떤 의미로 수용되었는지에 초점을 두었고, 단순한 총평을 넘어 구조 변화의 움직임과 적용 의도를 확인하도록 구성하였다. 수집된 응답은 본문에서 범주화하여 제시하고, 필요 시 익명 처리하여 대표 진술로 인용하였다.

〈표 16〉 프로그램 참여자 피드백 내용

참가자	피드백
비리더 A	이 과정 하면서 제일 크게 바뀐 생각이, 목장은 목자가 다 한다는 거였거든요. 근데 돌봄 순환표를 직접 써보면서 내가 리더한테 너무 많은 걸 기대하고 있었구나 하는 게 눈에 보이더라고요. 역할 분산표로 환영, 연락, 기도, 준비 이런 걸 미리 정해두니까 부탁하는 게 부담이 아니라 그냥 우리가 같이 정한 약속이 되는 느낌이었어요. 그리고 누가 참여를 잘 안 한다고 해서 그게 꼭 믿음이 없어서가 아니라, 구조가 안 갖춰져 있어서일 수도 있다는 생각을 처음으로 하게 됐어요.
비리더 B	솔직히 처음엔 요즘 사람들이 책임감이 없다고 생각했어요. 근데 이번 과정에서 돌아보니까 제가 가진 기준 자체가 너무 고정돼 있었던 거더라고요. 발언 구조 점검 활동 할 때 제가 자꾸 말을 길게 하면서 결론을 내리려 한다는 걸 인정하게 됐고요. 경청 규칙을 적용해보니까 다른 세대 얘기가 전보다 훨씬 잘 들리더라고요. 목장이 리더 한 사의 헌신으로만 돌아가는 게 아니라, 역할을 나눠야 오래 간다는 게 이번에 진짜 와닿았어요.
비리더 C	환대적 개방성 파트가 저한테는 제일 도움이 됐어요. 저는 사람들한테 갑자기 나오라고 강요받는 게 되게 부담스럽거든요. 근데 억지로 끌어당기지 않고 단계적으로 참여할 수 있어야 한다는 설명을 들으면서 내 마음을 이해받는 느낌이 들었어요. 대화 규칙이랑 안전장치가 생기니까 말해도 되겠다는 감각이 생기더라고요. 그다음 모임에서 짧게라도 편하게 나눌 수 있었고요. 목장이 그냥 친절한 분위기로만 되는 게 아니라, 안전한 구조가 받쳐줘야 한다는 걸 알게 됐어요.

비리더 D	운영 재설계 해보면서 누가 중심이냐가 아니라, 돌봄이 어떻게 흘러가느냐를 보게 됐어요. 목자가 못 올 때 대신 진행할 사람을 정해두는 것, 기록을 남겨서 돌봄이 끊기지 않게 하는 것, 차량이나 기도 지원처럼 교회 도움이 필요한 부분을 구체적으로 적어보는 것, 이런 게 실제 운영의 일부라는 게 새롭게 보였어요. 전에는 도움 요청하는 게 너무 미안했는데, 이제는 공동체가 유지되려면 필요한 거니까 당당하게 요청해도 된다는 생각이 생겼어요.

2.4. 프로그램 참여자 피드백의 질적 분석 결과

본 프로그램 종료 후 참여자들의 서면 피드백과 적용 보고를 분석한 결과, 프로그램의 실행 효과는 인식 변화, 관계 변화, 구조 변화, 그리고 남은 과제의 네 가지 주제로 정리될 수 있었다. 이러한 네 가지 결과는 본 연구가 앞서 해석한 상호의존성, 환대, 역할 재배치, 공동체 구조 전환의 논의와 긴밀히 연결되었다. 특히 본 프로그램은 리더 개인의 부담을 줄이는 데 그치지 않고, 목장 전체가 운영과 돌봄의 주체로 재구성될 수 있는 가능성을 보여 주었다는 점에서 의미가 있었다.

2.4.1. 참여자들이 인식한 변화

참여자들은 소그룹 운영과 돌봄의 부담이 특정 리더 개인에게 집중되어 있었음을 보다 분명하게 인식하게 되었다. 기존에는 모임이 잘 운영되지 않거나 참여가 저조할 경우 이를 리더의 준비 부족이나 구성원의 태도 문제로 이해하는 경향이 있었으나, 프로그램을 통해 운영의 실제 흐름과 역할 배분을 가시화하면서 이러한 문제가 공동체 구조의 문제라는 점을 새롭게 인식하게 되었다. 이는 리더십 갈등을 개인의 성격이나 헌신의 정도로만 설명하지 않고, 공동체의 책임 배치가 어떻게 형성되어 왔는지 살피게 되었다는 점에서 중요한 인식 변화였다. 특히 목장 단위로 운영 구조를 함께 들여다보는 과정은 참여자들로 하여금 누가 실제로 무엇을 감당해 왔는가를 보다 명확하게 보게 하였다. 이는 본 프로그램의 첫 단계가 부담의 가시화와 구조적 원인의 인식에 놓여

있었기 때문이며, 참여자들은 이를 통해 그동안 당연하게 여겨 왔던 운영 방식이 사실은 특정인에게 과도한 책임을 지우는 방식이었음을 성찰하게 되었다. 이러한 인식 변화는 이후 관계 변화와 구조 변화의 출발점이 되었다.

2.4.2. 관계 변화

참여자들은 목장 안에서 관계를 이해하고 상호작용하는 방식에서도 변화를 경험하였다. 특히 갈등이 발생했을 때 이를 침묵하거나 개인적으로 감내해야 할 문제로 받아들이기보다, 함께 논의하고 조정할 수 있는 공동체적 과제로 바라보게 된 점이 두드러졌다. 이는 소그룹 관계가 일방적 의존이나 수동적 참여에서 벗어나, 서로의 취약성과 부담을 나누는 상호책임적 관계로 이동하기 시작하였음을 보여 준다. 대화 규칙을 함께 합의하는 과정은 이러한 관계 변화를 촉진하는 중요한 장치로 작동하였다. 감정 표현을 허용하고, 비난보다 경청을 우선하며, 서로의 이야기를 안전하게 다루는 규칙을 공동체 차원에서 수립함으로써, 참여자들은 '말할 수 있는 분위기'가 단지 좋은 분위기의 문제가 아니라 관계를 다시 짜는 규범의 문제임을 체감하게 되었다. 이로써 목장은 리더 한 사람이 관계를 정리하고 감당하는 구조에서 벗어나, 구성원 모두가 관계 형성의 책임을 공유하는 방향으로 이동할 수 있었다.

2.4.3. 구조 변화

프로그램 이후 일부 목장에서는 실제 운영 구조에도 가시적인 변화의 징후가 나타났다. 가장 중요한 변화는 역할과 책임의 분산 가능성이 보다 구체적으로 논의되고 시도되었다는 점이었다. 원고에서도 프로그램의 마지막 단계는 역할 확정표, 기록 템플릿, 지원 생태 지도와 같은 도구를 활용하여 공동체 운영이 구조적으로 지속될 수 있도록 정리하였다고 설명한다. 이러한 도구들은 리더 개인의 헌신에 의존해 온 운영 방식을 넘어서, 공동체가 반복 가능한 규범과 절차 위에서 운영될 수

있음을 보여 주는 실천적 장치였다. 또한 피드백에서는 '리더만 책임지는 구조에서 공동의 책임을 합의하는 구조로 이동했다'는 진술이 반복적으로 확인되었다. 이는 상호의존성이 단지 서로 친밀해지는 감정의 문제가 아니라, 역할과 책임의 재배치를 통해 실제로 구현될 수 있음을 보여 준다. 곧 구조 변화의 핵심은 참여자들의 마음가짐이 조금 달라졌다는 데 있지 않고, 목장 운영의 실제 방식이 공동 책임 구조로 재구성될 가능성을 보여 주었다는 데 있었다. 이런 점에서 본 프로그램은 리더 개인의 역량을 강화하는 교육이 아니라, 공동체 시스템 자체를 변화시키려는 개입이라는 점에서 의의를 가진다.

2.4.4. 남은 과제

참여자들의 피드백은 구조 전환의 가능성과 함께 여전히 남아 있는 과제도 드러내었다. 무엇보다 공동체 안에서 역할을 분산하고 갈등 대응 절차를 합의하였다고 하더라도, 오랫동안 내면화된 리더 중심 규범과 세대별 기대 구조가 단기간에 완전히 변화되지는 않았다. 여전히 일부 참여자들에게는 리더가 더 많이 책임져야 한다는 인식과, 연장자나 익숙한 구성원이 중심이 되어야 한다는 관성이 남아 있었을 가능성이 있었다.

또한 프로그램을 통해 마련된 규칙과 구조가 일시적 실험에 머무르지 않고 목장 운영의 일상적 원리로 정착되기 위해서는 지속적인 후속 점검과 교회의 지원이 필요하였다. 실제로 프로그램 종료 후 2 주 적용 과제가 제시되었다는 점은, 연구자 역시 이러한 구조 변화가 단회적 교육만으로는 충분하지 않으며 실제 적용과 조정의 시간이 필요하다는 사실을 인식하고 있었기 때문이다. 따라서 본 프로그램의 남은 과제는 개인의 인식 변화에서 멈추지 않고, 그 변화가 속회 운영 지침, 역할 분담 원칙, 갈등 대응 절차, 그리고 교회의 지속적 지원 체계로까지 연결되도록 후속적인 제도화 과정을 마련하는 데 있다.

종합하면, 본 프로그램의 실행 결과는 참여자들이 소그룹 운영과 돌봄의 부담을 개인의 역량 문제가 아니라 공동체의 구조적 문제로 인식하게 되었음을 보여준다. 또한 참여자들은 갈등과 책임을 함께 다루는 상호책임적 관계의 가능성을 경험하였으며, 역할과 절차를 공동체 차원에서 재구성하려는 구조 변화의 징후를 드러냈다. 동시에 이러한 변화가 일회적 실험에 머무르지 않고 지속 가능한 공동체 운영 원리로 자리 잡기 위해서는 반복적인 적용과 후속 지원, 그리고 교회 차원의 제도적 보완이 필요하다는 과제도 확인되었다. 이러한 결과는 본 프로그램이 단순한 운영 기술의 보완을 넘어, 소그룹 공동체의 책임 구조와 지원 생태를 재구성하려는 실천적 대안으로 기능할 수 있음을 시사한다.

Chapter V

결론 (Conclusion)

5 장은 본 프로젝트의 연구 결과를 종합하여 연구 질문에 대한 답을 정리하고, 그 목회적 의미와 실천적 시사점을 제시하는 데 목적이 있다. 본 프로젝트는 기독교대한감리회 소그룹 안에서 경험되는 리더십 갈등을 참여자들의 실제 경험을 통해 탐구하고, 그 갈등이 개인의 역량 문제로 환원되기보다 공동체의 기대 구조와 관계 규범 속에서 형성되고 지속되는 현상임을 드러내고자 하였다. 이를 바탕으로 본 장에서는 먼저 연구 질문에 대한 핵심적인 답을 정리하고, 이어서 소그룹 공동체가 갈등을 이해하고 재구성하기 위해 고려해야 할 목회적 방향과 실천적 과제를 제시한다. 마지막으로 본 프로젝트 과정에서 드러난 한계와 향후 연구를 위한 과제를 정리하고, 연구자이자 목회자로서 경험한 성찰을 제시한다.

A. 연구 질문에 대한 응답

1 장에서 제시한 연구 질문에 대한 응답을 요약하고, 연구 결과가 함의하는 목회적 시사점과 후속 연구 과제를 정리한 뒤, 연구자로서의 성찰을 덧붙이며 프로젝트를 마무리한다. 특히 본 프로젝트는 현상학적 질적 연구를 통해 소그룹 리더십 갈등 경험의 의미 구조를 도출하였고, 이어 두 개의 목회적 대안 프로그램을 설계 및 실행하여 참여자 피드백을 수집함으로써, 갈등 완화와 구조 전환의 가능성을 확인하였다.

1. 리더와 비리더가 경험하는 소그룹 리더십 갈등의 본질은 무엇인가?

연구 질문 1 에 대한 응답은 다음과 같다. 참여자들이 경험한 갈등의 핵심은 개인의 성격 차이나 단순한 의사소통 실패가 아니라, 공동체 안에서 반복적으로 작동하는 기대와 책임 배치가

만들어내는 관계적 긴장이었다. 갈등은 특정 사건의 폭발이라기보다, 누가 조정해야 하는지, 누가 감내해야 하는지, 누가 말할 수 있는지에 관한 암묵적 규범이 누적되며 지속되는 경험으로 나타났다. 또한 비리더는 리더를 수용하고 견디는 존재로 기대하는 경향을 보였고, 이러한 기대는 리더의 정서적 부담을 강화하면서도 문제를 말하기 어렵게 만드는 방향으로 작동하였다. 결과적으로 갈등은 누가 옳은가의 문제가 아니라 누가 감당하는가의 문제로 전환되어 축적되는 양상을 보였다.
요약하면, 소그룹 리더십 갈등은 개인의 성향 문제가 아니라 기대와 책임의 비대칭이 반복되는 구조적 경험으로 나타났다. 이는 갈등 대응이 '개인 교정'이 아니라 '기대와 책임의 재배치'로 설계되어야 함을 시사하며 이 프로젝트는 갈등을 '사람 탓'에서 '구조 읽기'로 전환시키는 관점을 제공했다.

2. 에이지즘은 소그룹 구조에서 어떻게 작동하는가?

연구 질문 2 에 대한 응답은 에이지즘이 연령 자체의 문제가 아니라, 연령과 신앙 연차가 결합하면서 권위 배분과 역할 기대를 규정했다. 연구 참여자들의 경험 속에서 연장자 또는 신앙 연차가 긴 구성원에게 발언권과 영향력이 집중되거나, 반대로 리더가 책임을 떠안으면서도 충분한 승인과 지지를 경험하지 못하는 긴장이 관찰되었다. 그 결과 공동체 안에서 역할은 고정되고, 리더에게는 성숙과 감내가 집중되는 구조가 강화되었다. 이때 에이지즘은 노골적인 차별 언어로만 나타나지 않고, '리더는 이래야 한다', '연장자는 이래야 한다'와 같은 암묵적 기대의 형태로 일상적인 상호작용을 규정하였다. 따라서 갈등의 원인을 개인의 부족함으로 돌릴수록, 기대 구조는 오히려 더 공고해지고 갈등은 반복될 뿐이었다. 결국 에이지즘은 소그룹 안에서 위계적 기대와 역할 고정의 형태로 관계와 책임의 흐름을 규정하는 구조적 조건으로 작동하고 있었다.

3. 상호의존성과 환대의 리더십은 어떤 실천적 대안이 될 수 있는가?

연구 질문 3 에 대한 응답은 상호의존성과 환대의 리더십이 단지 '서로 돕자'는 권면이나 분위기 조성이 아니라, 갈등과 돌봄을 다루는 방식 자체를 재설계하는 실천적 대안으로 구성될 수 있다는 것이다. 본 프로젝트는 이 해석을 실제 목회 현장에 적용하기 위해 두 가지 실천 프로그램을 설계하였다. 첫째, 환대에 기반한 코즈모폴리턴 리더십 재구성 훈련은 대화 규칙 합의와 경청 구조, 리더의 적절한 자기 개방을 통해 '말할 수 있는 장'을 형성하도록 구성하였다. 둘째, 상호의존성과 지원 생태 기반 소그룹 운영 재설계 프로그램은 부담 지도, 돌봄 순환표, 갈등 대응 절차 카드, 지원 생태 지도를 통해 책임과 돌봄이 특정 개인에게 고정되지 않도록 운영 구조를 재배치하도록 설계하였다. 이러한 설계는 기존 소그룹 교육이 기술 중심 접근에 머무르기 쉬웠다는 문제의식에 응답하여, 인식과 구조를 동시에 전환하는 교육적 개입을 시도했다는 점에서 의미가 있다. 따라서 상호의존성과 환대가 '선의의 권면'이나 '좋은 태도'의 문제가 아니라, 공동체의 운영 규범과 절차를 실제로 바꾸는 리더십 대안으로 제시될 수 있다. 요약하면, 상호의존성과 환대의 리더십은 대화 구조와 책임 배치를 재설계하는 방식으로 실천 대안을 구성할 수 있었다.

4. 대안 실행 이후 변화와 시사점은 무엇인가?

연구 질문 4 에 대한 응답은 다음과 같다. 프로그램 실행 이후 참여자들의 인식, 관계, 운영 구조 수준에서 변화가 관찰되었고, 이는 목회적으로 '리더 개인의 인내 강화'가 아니라 '공동체 규칙과 책임 배치의 전환'이 중요함을 시사한다. 리더 훈련 그룹에서 참여자들은 정서적 부담을 리더가 혼자 끌어안지 않아도 된다는 인식 변화를 보고하였다. 예컨대 참여자는 대화 규칙을 함께 정한 뒤 '꼭 내가 다 받아내지 않아도 되겠구나'라고 진술하며, 부담 분산의 가능성을 언급하였다. 또한 운영 재설계 그룹에서는 돌봄 순환표와 역할 분산표가 '부탁'을 개인 간 부담이 아니라 공동체의

약속으로 전환시키는 경험이 보고되었고, 참여 문제를 신앙의 부족으로 단정하던 시각에서 벗어나 ‘구조가 안 갖춰져 있어서일 수도’ 있다는 재해석이 나타났다.

특히 지원 생태와 운영 시스템을 다루는 과정에서는 교회 지원을 요청하는 행위가 미안함의 대상이 아니라 공동체 유지에 필요한 구조로 인식되었으며, 참여자는 ‘당당하게 요청해도 된다’는 인식 변화를 진술하였다. 이러한 변화는 갈등 완화가 리더 개인의 역량이나 희생에 의존하기보다, 공동체의 규칙과 책임 배치가 재설계될 때 지속 가능하게 나타날 수 있음을 시사한다. 요약하면, 실행 이후 관찰된 변화는 리더 개인의 감내를 강화하는 방향이 아니라 공동체의 규칙과 책임 구조를 전환하는 방향으로 나타났으며, 이는 목회적 실천의 우선순위를 재정렬할 필요를 시사한다. 이 변화는 갈등의 해석이 ‘더 참아라’에서 ‘함께 설계하라’로 이동할 수 있음을 보여주었다.

B. 목회적 시사점

첫째, 개인적 차원에서 소그룹 리더가 경험하는 감정 노동은 단순히 신앙적 인내나 헌신의 문제로 내면화되기보다 공동체 안에서 언어화되고 성찰될 필요가 있다. 본 연구에서 드러난 것처럼 리더에게 집중되는 돌봄의 부담은 개인의 영성이나 성향의 문제로 환원될 수 없는 구조적 성격을 지닌다. 따라서 소그룹 리더십은 리더 개인의 헌신에 의존하는 방식이 아니라 자기돌봄과 역할 경계를 포함한 지속 가능한 구조 속에서 이해될 필요가 있다. 특히 리더의 돌봄 사역은 무한한 감내를 요구하는 방식이 아니라, 공동체가 함께 책임을 나눌 수 있도록 관계와 역할 구조를 설계하는 방향으로 이해되어야 한다. 이러한 관점은 소그룹 리더가 자신의 감정과 부담을 표현하고 조정할 수 있는 건강한 사역 환경을 마련하는 데 중요한 기초가 된다.

둘째, 공동체(소그룹) 차원에서 갈등은 개인의 성격 문제나 관계의 실패로 환원되기보다 공동체의 기대 구조와 관계 규범을 점검하는 과정 속에서 다루어질 필요가 있다. 본 연구에서 나타난 것처럼 소그룹 안에서 발생하는 긴장과 갈등은 종종 연령과 신앙 연차에 기반한 기대 구조 속에서 형성되며, 침묵과 순응의 방식으로 관리되는 경향을 보인다. 따라서 소그룹 공동체는 갈등을 억제하거나 개인화하기보다, 기대 구조를 점검하고 대화 규약을 합의하며 책임을 분산하는 공동체적 장치를 마련할 필요가 있다. 특히 경청의 규칙, 감정 표현의 허용, 단계적 참여의 원칙과 같은 실천적 규범은 환대적 개방성을 실제 공동체 운영 안에서 구현하는 중요한 요소가 될 수 있다. 이러한 규범은 갈등을 공동체 성장의 과정으로 전환하는 데 중요한 역할을 한다.

셋째, 교단 및 교육 차원에서는 속회와 소그룹 사역을 위한 훈련 체계를 보다 체계적으로 보완할 필요가 있다. 현재 많은 교회에서 소그룹 리더십은 개인의 헌신과 경험에 의존하는 경향이 강하며, 갈등을 다루는 구체적 훈련과 지원 체계는 충분히 마련되지 않은 경우가 많다. 따라서 소그룹 리더 양성 과정에서는 갈등 관리, 감정 노동, 관계 규범 형성과 같은 주제를 포함한 교육이 강화될 필요가 있다. 또한 세대 간 기대 구조에서 나타나는 긴장을 고려하여 연령 통합적 관점에서 소그룹 사역을 재해석하는 작업도 요구된다. 나아가 교회의 지원 생태를 가시화하여 차량, 기도, 돌봄 자원과 같은 공동체적 지원이 개인의 헌신에 의존하는 방식이 아니라 '요청 가능한 구조'로 작동하도록 하는 제도적 설계가 필요하다.

넷째, 목회자의 역할은 소그룹 갈등을 단순히 중재하거나 해결하는 관리자적 기능을 넘어, 공동체가 스스로 기대 구조를 성찰하고 책임을 재배치할 수 있도록 돕는 촉진자의 역할로 이해될 필요가 있다. 본 연구에서 나타난 것처럼 소그룹 리더십 갈등은 개인의 성향이나 역량 부족의 문제가 아니라 공동체 안에 형성된 관계 규범과 기대 구조 속에서 발생하는 경우가 많다. 이러한 맥락에서

목회자는 갈등을 단순히 봉합하거나 조정하는 역할에 머무르기보다, 공동체가 자신들의 관계 방식과 책임 구조를 성찰하도록 돕는 과정적 리더십을 수행할 필요가 있다. 이는 목회자가 공동체 구성원들의 경험을 경청하고 대화를 촉진하며, 갈등을 공동체 학습의 기회로 전환하는 환경을 조성하는 것을 의미한다. 이러한 촉진적 목회 리더십은 소그룹 공동체가 갈등을 억제하거나 회피하는 방식이 아니라, 상호책임과 환대의 관계 속에서 갈등을 재구성할 수 있도록 돕는 중요한 목회적 역할이 된다.

C. 연구의 한계와 후속 연구 과제

본 프로젝트는 기독교대한감리회 A 교회라는 단일 교회 공동체를 중심으로 수행되었으며, 연구 참여자의 수와 분포 또한 제한되어 있었다는 점에서 연구 결과의 일반화에는 일정한 한계가 있다. 본 프로젝트는 특정 공동체의 실제 목회 현장에서 나타난 경험을 심층적으로 탐구하는 데 목적을 두었기 때문에, 다양한 교단적 전통이나 지역적 상황, 그리고 서로 다른 연령 구조를 가진 공동체에 동일한 방식으로 적용될 수 있다고 단정하기는 어렵다. 따라서 본 연구에서 제시된 해석과 실천적 대안은 보편적 규범이라기보다 특정 목회 현장의 경험을 토대로 도출된 실천신학적 제안으로 이해될 필요가 있다.

또한 본 프로젝트에서 실행된 프로그램의 효과는 주로 프로그램 종료 이후에 수집된 참여자들의 단기적 피드백과 경험 진술을 중심으로 확인되었다. 이러한 자료는 참여자 인식 변화와 관계적 분위기의 변화를 확인하는 데에는 의미 있는 근거가 되었지만, 이러한 변화가 장기적으로 지속되며 공동체 문화의 구조적 변화로 정착하는지까지 충분히 검증하기에는 한계가 있다. 특히 소그룹 리더십 갈등과 같은 관계적 문제는 단기간의 프로그램만으로 완전히 해소되기보다, 공동체의

운영 방식과 관계 규범이 장기적으로 재구성되는 과정 속에서 점진적으로 변화할 가능성이 크다. 따라서 본 프로젝트에서 확인된 변화의 징후가 실제 공동체 운영의 구조적 변화로 이어지는지를 확인하기 위해서는 장기적 관찰과 추가 연구가 필요하다.

이러한 한계를 고려할 때 후속 연구에서는 다음과 같은 과제가 수행될 필요가 있다. 첫째, 다른 교단 및 지역 교회, 그리고 서로 다른 연령 분포와 조직 문화를 가진 공동체에서 본 프로젝트의 연구 결과와 프로그램을 재검증할 필요가 있다. 이를 통해 소그룹 리더십 갈등의 구조와 그 해석 틀이 다양한 교회 맥락에서 어떠한 공통점과 차이를 보이는지 확인할 수 있을 것이다. 둘째, 최소 6 개월에서 1 년 이상의 장기 추적 연구를 통해 프로그램 실행 이후 나타난 인식 변화와 관계 변화가 실제 공동체 운영 방식의 변화로 이어지는지, 그리고 이러한 변화가 시간이 흐르면서 어떻게 정착하거나 변형되는지를 확인할 필요가 있다. 셋째, 소그룹 리더가 경험하는 감정 노동과 번아웃 현상을 보다 심층적으로 탐구할 필요가 있다.

본 프로젝트에서는 리더에게 집중되는 감정 노동과 영적 부담이 갈등 경험의 중요한 차원으로 드러났으나, 리더의 영성 형성, 자기돌봄, 그리고 공동체 지원 구조 사이의 관계를 충분히 분석하기에는 한계가 있었다. 따라서 후속 연구에서는 리더의 소진 경험을 목회적 영성, 자기돌봄 실천, 공동체 지원 체계와 연결하여 탐구함으로써 소진을 예방하고 지속 가능한 리더십을 형성하기 위한 신학적 해석과 목회적 전략을 보완할 필요가 있다.

넷째, 본 프로젝트에서 제시한 해석 틀을 연령 통합 담론과 보다 체계적으로 연결하는 연구가 요청된다. 한국 교회에서 세대 통합은 주로 프로그램적 접근이나 세대 간 교류의 확대라는 차원에서 논의되어 왔으나, 본 프로젝트는 연령을 기준으로 권위와 책임, 발언권과 돌봄 부담이 배분되는 구조 자체를 재검토할 필요성을 제기하였다. 따라서 후속 연구에서는 세대 통합 담론을 넘어 공동체

안에서 책임이 어떻게 배치되고 발언 구조가 어떻게 형성되는지를 함께 탐구함으로써, 연령 차이를 갈등의 원인이 아니라 상호 책임과 환대의 관계로 재구성할 수 있는 통합적 공동체 모형을 개발할 필요가 있다.

D. 자기 성찰

나는 이 프로젝트를 시작할 때, 소그룹 갈등이 결국 관계의 문제라고 생각하는 습관에 익숙해져 있었다. 리더가 힘든 것은 성격이 맞지 않아서이고, 공동체가 흔들리는 것은 누군가의 영적 성숙이 부족해서라고 여겼다. 그래서 해법도 늘 같은 방향을 향했다. 더 잘 이해하고, 더 참고, 더 기도하는 것 그러나 그렇게 버텨온 리더들이 결국 지쳐 자리를 떠나는 장면을 반복해서 목격하면서, 나는 내 전제 자체가 틀렸을지도 모른다는 불편한 의심을 품기 시작했다. 소그룹 안에서는 말로 강요하지 않아도 ‘누군가는 더 성숙해야 하고, 누군가는 더 견뎌야 하며, 누군가는 더 돌봐야 한다’는 기대가 규범처럼 작동하고 있었다. 그리고 그 기대는 언제나 리더에게로 향했다. 리더의 소진은 개인의 한계가 아니라, 공동체가 책임과 역할을 어떤 방식으로 배치해 왔는지를 묻는 구조의 신호였다. 나는 그 사실을 오랫동안 보지 못하고 있었다.

클레어몬트 신학대학원에서의 수업들은 내가 당연하게 여겨온 것들을 낯설게 만들었다. 강남순 교수의 코즈모폴리턴 리더십 수업에서 나는 ‘불가능성의 열정’이라는 표현을 처음 만났다. 지도자란 가능한 것과 불가능한 것 사이를 오가며, 불가능해 보이는 현실 앞에서도 작은 치열함으로 멈추지 않는 사람이라는 말은, 내가 목회 현장에서 느껴온 무력감을 다른 언어로 다시 읽게 해주었다. 변화가 당장 보이지 않더라도 현장에 머무는 태도 자체가 이미 변화의 시작일 수 있다는 사실을 그때 처음으로 믿게 되었다. 김혜란 교수의 수업에서는 ‘인간의 취약성은 모두가 해당되는 조건’이라는

말이 내 경험과 깊이 맞닿았다. 취약성은 특정 사람의 약점이 아니라 공동체 전체의 인간 조건이며, 그렇기에 공동체의 연합은 상호의존의 관계로 이해되어야 한다는 것을 깨달았다.

정희수 교수의 수업은 '나는 과연 누구인가, 나다운 것은 무엇인가'라는 질문을 다시 붙들게 했고, 이경식 교수의 수업은 자기 돌봄이 감정과 상처를 실제로 치유할 수 있다는 사실을 구체적으로 경험하게 했다. 이 배움들은 하나의 질문으로 모아졌다. 소그룹 갈등을 개인의 성향이나 영적 성숙도의 문제로 보는 대신, 공동체가 어떤 기대 구조와 역할 배치 위에 서 있는지를 물을 수 있다면 어떻게 달라질까. 나는 그 질문을 들고 연구를 시작했다.

프로젝트를 마치고 나서 나는 목회 현장에서 몇 가지를 달리하기 시작했다. 우선 리더의 헌신을 당연하게 받아들이고 감사로만 돌려보내는 방식을 멈추었다. 리더가 지쳐 있을 때 '더 기도하세요, 더 섬기세요'라고 말하는 대신, 그 피로가 어디서 비롯되었는지를 먼저 물어보기로 했다. 리더의 소진은 개인의 나약함이 아니라 공동체가 책임을 어떻게 배치해 왔는지를 돌아보라는 신호라는 사실을 이제는 안다. 또한 갈등이 생겼을 때 '좋게 지내자'는 정서적 권면으로 서둘러 봉합하는 일도 멈추었다. 그 대신 말할 자리를 여는 것이 더 중요하다는 사실을 배웠다. 갈등은 환대의 윤리와 책임성, 그리고 지원 생태가 어떻게 구축되어 있는지에 따라 전혀 다른 방향으로 전개될 수 있다. 절차와 규범을 통해 말할 자리가 열릴 때, 갈등은 돌봄과 회복의 가능성으로 전환될 수 있다는 것을 연구는 보여주었다.

구조를 바꾸는 일은 거창한 개혁이 아니라 작은 습관의 재배치에서 시작되었다. 나는 소그룹 리더십 훈련에 기대 구조와 감정 노동을 함께 성찰하는 시간을 넣기 시작했고, 목장 모임 안에서 돌봄과 갈등 처리의 책임이 한 사람에게 고정되지 않도록 역할을 함께 나누는 방식을 실험하기 시작했다. 환대는 친절한 태도가 아니라, 말할 권리와 결정 과정, 돌봄의 부담이 공정하게 배치되는

공동체 질서라는 사실을 몸으로 배워가고 있는 중이다. 그리고 나 자신에 대해서도 새로운 습관을 들이기 시작했다. 피아노를 치고, 글을 쓰고, 운동하는 시간을 지키는 것이 그것이다. 처음에는 이 시간들이 사역에서 도망치는 것처럼 느껴졌다. 그러나 이제는 안다. 이 일상의 자기 돌봄이야말로 사역을 방해하는 것이 아니라, 사역을 지속시키는 토대라는 사실을. 내가 내 삶을 성실히 돌볼 때, 나는 누군가에게 격려가 되고 위로가 되며, 공동체가 지속되는 작은 원동력이 될 수 있다.

이 프로젝트를 마치며 나는 목회가 무엇인지를 다시 묻게 되었다. 목회는 공동체를 잘 운영하는 일이 아니라, 공동체 안에서 사람이 소진되지 않도록 책임의 구조를 계속 점검하는 일이라는 사실을 이제는 고백할 수 있다. 리더가 홀로 감내하고, 비리더는 그저 따르는 방식의 소그룹은 오래가지 못한다. 그리고 그 방식이 오래가지 못하는 것은 믿음이 부족해서가 아니라, 구조가 사람을 지탱하지 못하기 때문이다. 강남순 교수에게서 배운 '불가능성의 열정'이라는 말을 나는 이제 목회적 고백으로 품는다. 앞으로의 목회 현장에서도 불편한 일들은 계속 생길 것이다. 그러나 그 불편함을 '원래 그런 것'으로 묵인하지 않으려 한다. 말할 자리를 열고, 돌봄이 순환하도록 돕고, 책임을 함께 나누는 공동체를 향해 작은 시도를 멈추지 않는 것, 그것이 이 연구가 나에게 남긴 목회적 소명이다.

나는 이 프로젝트가 나 자신에게도 하나의 약속이 되었다고 고백한다. 한국 교회의 소그룹 목회가 조금 더 지속 가능하고, 조금 더 환대적인 방향으로 전환될 수 있기를, 그리고 그 작은 시도들이 결국 공동체를 살리는 방향으로 이어질 것이라는 기대를, 조심스럽지만 분명한 마음으로 품어 본다.

부록 A: 연구 참여 동의서
(Appendix A: Informed Consent Form)

1. 연구자 소개와 연구의 목적

귀하는 이주영 목사의 '기독교대한감리회 A 교회 소그룹 안에서 새로운 리더십의 모색을 위한 현상학적 질적연구: 에이지즘과 상호의존성을 통한 해석' 제목의 연구에 참여합니다.[109] 이 연구는 클레어몬트 신학대학원 우진성 박사, 김남중 박사의 지도로 이주영 목사에 의해 수행됩니다. 지도교수의 이메일은 우진성 박사(주심, jswoo@cst.edu), 김남중 박사(부심, njkim@cst.edu) 입니다. 이 연구는 기독교대한감리회 A 교회의 소그룹 안에서 발생하는 리더십 갈등의 본질을 현상학적 질적연구 방법으로 탐구하고자 합니다. 특히 에이지즘과 상호의존성의 틀을 적용하여 세대 간 긴장과 협력의 의미를 밝히고, 목회 현장에서 활용 가능한 새로운 리더십 모델을 제시하는 데 목적을 두고 있습니다. 이 연구에 대한 궁금한 점이 있으시다면 아래에 있는 연구자의 연락처로 자유롭게 연락하실 수 있습니다.

이주영, 은평구 *** ****** **** , 010-****-****[110], juyoung.lee@cst.edu

만약 이 연구에 참여하는 것을 동의하신다면 인터뷰가 진행 될 것입니다. 인터뷰는 약 60 분 정도 소요될 예정이며, 연구자와의 일대일 심층 면담의 형식으로 진행 될 것입니다. 면담을 위한 장소는 연구 참여자가 환경적으로 부담이 되지 않는 곳에서 진행하도록 하겠습니다. 만약 원하지 않으시면 전화 또는 영상통화로 할 수 있습니다. 심층 면담을 위한 귀하의 인터뷰는 기본적으로 녹음과 녹화가

[109] 수정되기 이전의 논문 제목.
[110] 개인 정보 보호를 위하여 일부 정보는 블럭 처리하였다. 그러나 실제 연구 참여 동의서에서는 공개하였다.

되고, 분석을 위해서 필사될 예정입니다. 필사된 내용과 분석한 내용은 연구의 타당성과 신뢰성 차원에서 연구 참여자가 직접 확인할 수 있습니다. 이 연구는 연구자가 소속된 교회의 담임목사로부터 서면 승인을 받아 진행되고 있습니다.

2. 위험/ 유익/ 정보의 비밀유지

귀하의 참여는 본 프로젝트의 연구 목적을 위한 것이므로, 녹음된 모든 내용과 필사본은 본 프로젝트 연구를 위해서만 사용될 것입니다. 귀하는 연구 참여에 대한 일체 비용은 없습니다. 단, 소정의 감사의 선물을 드립니다. 귀하의 인터뷰는 실제적인 경험에 대한 의견이므로 연구를 위한 분석과 평가가 되는 소중한 자료들로 활용될 것이고, 연구의 신뢰도와 질을 향상하는 데 큰 도움이 될 것입니다. 귀하의 연구 참여에 대한 신체적인 위험은 없습니다. 다만 약 60 분 이내의 심층 면담 형태의 일대일 인터뷰가 불안감, 피로감 등 불편을 느낄 수 있습니다. 시간이나 장소로 인해 불안감을 느낄 수도 있고, 질문의 내용으로 불편한 감정이 생길 수도 있습니다. 그러한 경우에는 언제든지 말씀하셔서 인터뷰를 잠시 쉬거나, 질문에 대해 거절할 수도 있습니다.

귀하의 이름, 이메일, 개인 정보는 연구 자료가 수집되는 기간 동안 안전하게 보관됩니다. 개인 정보는 절대 외부에 노출되지 않도록 철저하게 관리할 것이며, 귀하의 신분은 보호되거나 가명으로 사용하게 될 것입니다. 개인 식별이 가능한 정보들은 공개되지 않습니다. 귀하의 정보는 오직 연구를 위해서만 사용됩니다. 녹음 파일과 필사본은 연구자의 개인 컴퓨터에만 저장될 것이며, 암호화를 통해 연구자 외에는 그 누구도 접근할 수 없도록 할 것입니다. 이 연구가 종료 즉시 귀하와 관련된 모든 자료는 파기될 것입니다.

3. 연구 참여 혹은 참여 철회

귀하의 연구 참여는 자발적입니다. 어떤 질문에 대해서도 원하지 않으면 답변을 거절할 수 있으며, 또한 언제든지 연구 참여를 철회할 수 있는 권리가 있습니다. 귀하가 연구 참여를 철회할 때, 클레어몬트 신학대학원은 귀하의 결정을 존중합니다. 만약 연구 참여를 원하시지 않는다면 단순하게 참여를 철회하시면 됩니다.

4. 연락처

귀하가 연구와 관련된 질문이나 당신의 이메일을 업데이트 할 필요가 있다면, 연구자 이주영 목사 010-****-**** 혹은 juyoung.lee@cst.edu 로 연락 바랍니다. 이 연구는 클레어몬트 신학대학원 '기관 윤리 심사 위원회(Institutional Review Board)'의 검토를 받아 왔으며, 이 연구번호는 (연구번호, IRB 회장이 연구번호를 연구자에게 부여할 것입니다.)입니다.

5. 연구 참여자로서의 귀하의 권리에 대한 질문

만약 귀하의 권리에 관한 질문이 있거나 이 연구에 대하여 불만족스러운 점이 있다면, 기관윤리 심사위원회 회장 김두영 박사의 연락처인(010-****-****, duyoung.kim@cst.edu) 연락할 수 있습니다. 원할 경우 익명으로도 연락할 수 있습니다. 감사합니다.

6. 연구 참여자의 서명

나는 위의 설명된 정보를 읽었습니다. 질문을 할 수 있는 기회가 있었고,

나의 모든 질문에 대한 만족스러운 답변을 얻었습니다. 이 양식에 대한 사본을 받았습니다.

연구 참여자의 성명 :______________ 서명: ________________ 날짜:_______________

연락처 : ________________________ 이메일:________________________________

연구자의 성명:___________________ 서명:_________________ 날짜:_______________

귀하의 기록을 위하여 이 문서의 사본이 귀하에게 제공됩니다.

부록 B: 교회 연구 승인서
(Appendix B: Church Research Approval Letter)

교회 연구 승인서

- 연구 제목: 기독교대한감리교회 A 교회 소그룹 안에서 새로운 리더십의 모색을 위한 현상학적 질적 연구: 에이지즘과 상호 의존성을 통한 해석
- 연구자: 이주영 목사 (기독교대한감리교회 A 교회 부교역자, 클레어몬트 신학대학원 박사과정)

본인은 위 연구의 목적과 방법, 그리고 연구 대상이 되는 교회 내 소그룹 구성원들의 참여 절차에 대해 충분히 설명을 들었으며, 이 연구가 교회의 사역이나 행정에 지장을 주지 않음을 확인합니다. 또한 이 연구가 교회 공동체 내에서 이루어지는 질적 면담 중심의 학문적 연구임을 이해하며, 연구자가 본 교회의 부교역자임을 고려하여, 연구자가 교회 내 구성원을 대상으로 면담을 진행하는 것을 허락합니다. 연구자는 교회 리더와 성도들의 자발적 참여를 존중하며, 모든 과정에서 교회의 윤리와 신앙적 가치를 유지할 것입니다.

담임목사 성명 : [redacted] 서명: [redacted] 날짜: 12/05/2025

교회명: [redacted]

(※ 교회 직인 또는 사인 가능)

1

[111]

[111] 교회가 노출되지 않도록 하기 위해 교회를 알 수 있을 정보는 블럭 처리하였다. 연구 제목은 최종적으로 구술심사하는 과정에서 변경되었다.

부록 C: 연구 참여자 확인 수행 기록
(Appendix C: Member Checking Record)

1. 목적

부록은 콜라이찌(Colaizzi)의 현상학적 분석 절차에서 도출된 주제 및 범주 요약이 연구 참여자의 실제 경험을 왜곡 없이 반영하였는지 확인하기 위해 수행한 참여자 확인(member checking)의 절차와 결과를 기록하기 위해 작성되었다.

2. 공유 자료

연구자는 분석 결과를 다음 두 형태로 요약하여 참여자에게 공유하였다.

A. 상위 범주 4 개 및 하위 범주 요약표(〈표 5〉 기반)

B. 범주별 핵심 설명(각 범주 5 – 8 문장 내 요약) 및 대표 진술 예시(가명 처리)

공유 자료에는 참여자 개인의 신상이나 제 3 자를 특정할 수 있는 표현이 포함되지 않도록 가명 처리 및 비식별화가 적용되었다.

3. 수행 절차

연구 참여자	공유 내용 (주제/범주 요약)	결과 (동의/수정/보류)	주요 피드백 요지 (비식별 요약)	반영 여부
A	확인	동의	경험의 핵심 흐름이 정확히 반영되었다고 응답하였다.	해당 없음
B	확인	동의	표현이 자신의 경험과 부합한다고 응답하였다.	해당 없음
C	확인	부분 수정	특정 문장이 지나치게 단정적으로 느껴진다고 지적하였다.	반영 완료
D	확인	동의	범주 1 과 2 의 연결이 자신의 경험과 유사하다고 확인하였다.	해당 없음
E	확인	부분 수정	한 표현의 용어가 실제 경험을 충분히 담지 못한다고 제안하였다.	반영 완료
F	확인	동의	요약이 과장 없이 반영되었다고 확인하였다.	해당 없음
G	확인	동의	범주 3, 4 의 방향이 자신의 경험과 맞는다고 확인하였다.	해당 없음
H	확인	부분 수정	일부 표현의 어조를 완화하면 더 정확하다고 제안하였다.	반영 완료

참여자 검증은 총 8 명 전원 (A – H)을 대상으로 수행되었다. 연구자는 각 참여자에게 분석 결과 요약본을 전달한 뒤, 다음 기준에 따라 확인을 요청하였다.

(1) 요약이 참여자의 경험을 왜곡 없이 반영하였는지
(2) 표현이 과도하게 단정적이거나 평가적으로 느껴지는 부분이 있는지
(3) 추가되거나 누락되어 수정이 필요한 의미가 있는지

참여자는 확인 후 ‘동의/부분 수정/보류’ 중 하나의 방식으로 의견을 제시하였고, 연구자는 그 내용을 기록하였다. 부분 수정 의견이 제시된 경우, 연구자는 녹음 파일과 전사본을 재확인하여 요약 문장 또는 범주 설명 문구를 조정하였다.

4. 확인 방식과 기록 기준

확인은 연구자가 제시한 체크 문항을 기반으로 이루어졌으며, 참여자가 구두 또는 문자로 회신한 내용을 연구자가 기록하여 보관하였다. 회신 내용은 개인 식별 가능 정보를 포함하지 않도록 최소화하여 요약 기록으로 남겼고, 원자료(녹음/전사본)와의 대조 여부를 함께 표기하였다.

5. 참여자별 검증 결과 요약(전원 확인)

아래 표는 참여자 검증의 결과를 요약하여 제시한 것이다.

6. 수정 사항 반영 내역(예시 기록 방식)

참여자 검증 과정에서 제안된 수정 의견은 다음 원칙에 따라 반영되었다.
(1) 제안 내용이 원자료(전사본/녹음)에 근거하여 확인될 경우 반영하였다.
(2) 범주의 의미를 변경할 정도의 수정이 아니라, 표현의 정확도와 균형을 높이는 범위에서 조정하였다.
(3) 수정 반영 후 요약 문장을 재확인하여 범주 간 논리적 일관성이 유지되도록 점검하였다.

예를 들어, C 참여자가 ‘단정적으로 느껴진다’고 지적한 문장은 원자료의 표현 강도를 고려하여 완화된 서술로 조정되었고, E 참여자가 제안한 용어는 참여자의 사용 표현과 동일한 의미를 유지하는 범위에서 수정되었다. H 참여자가 요청한 어조 조정은 평가적 의미가 포함되지 않도록 문장을 중립적으로 수정하는 방식으로 반영되었다.

7. 결론

참여자 8 명 전원에게 도출된 주제 및 범주 요약이 공유되었고, 참여자 검증을 통해 분석 결과가 참여자의 경험을 왜곡 없이 반영하였음이 확인되었다. 또한 일부 참여자의 표현 조정 제안은 원자료와 대조하여 반영되었고, 반영 결과는 최종 범주 체계와 본문 결과 서술에 적용되었다.

부록 D: 콜라이찌의 현상학적 분석 절차에 따른 결과 분석
(Appendix D: Data Analysis Based on Colaizzi's Phenomenological Method)

진술	주제	범주
1. 매주 모이는 운영은 리더에게 큰 스트레스가 된다. 2. 평일 현실을 고려해 모임 운영을 조정할 필요가 있다. 3. 젊은 목자가 어르신 중심 목장을 섬기는 구조는 드문 형태였다. 4. 목자 제의 시 '모자람'을 느꼈고 연배/신앙 깊이가 자격처럼 인식되었다. 5. 목자에게 성숙 지식 기도 영성에 대한 기대가 크며 본인은 부족감을 느꼈다.	1. 운영 빈도시간 기대와 현실의 충돌 2. 비전형적 연령/역할 배치가 만드는 리더십 상황 3. 자격감(모자람)과 연령에 따라 신앙연차 기대	A. 연령주의적 위계 구조와 역할 고착화
1. 리더는 자기 이야기를 많이 오픈하지 않는 편이었다. 2. 답답함도 있었으나 리더의 깊이를 신뢰하게 되었다. 3. 힘들 때 감정을 표현해도 리더가 수용하며 들어주었다. 4. 리더가 상황을 함께 의논하며 실질적 도움을 제공하였다. 5. 모자람에도 섬기고 싶은 마음으로 순종하며 목자를 수행하였다. 6. 위기 대응(예: 병원비 지원) 이후 질책을 받았고 상담할 곳이 없었다. 7. 돌봄의 경계 설정(예: 차단)이 필요했으나 실행 과정이 힘들었다.	1. 리더의 낮은 자기노출과 신뢰/답답함의 양가성 2. 정서적 수용과 실질적 돌봄 조정 3. 순종과 섬김 의지가 리더십 수행의 동력이 됨 4. 위기 대응에서 의사결정/상담 지원 공백 경험 5. 돌봄의 경계 설정과 관계적 비용	B. 리더십의 정서적 소진과 '참는 신앙'의 제도화
1. 리더는 버팀목 같았고 비리더도 더 기도하며 돕고 싶었다. 2. 목자 목녀가 성별에 따라 연락/돌봄을 분담하는 구조가 있었다. 3. 두 리더의 합(팀워크), 영혼에 대한 관심과 기도 정성이 긍정적으로 경험되었다. 4. 목장은 가정대 가정이므로 1 년에 1~2 번은 가족 단위로 1:1 만남이 필요하다고 보았다.	1. 돌봄이 상호 책임(기도하고 협력하는 팀워크)으로 되돌아옴 2. 가정 단위 접촉과 의례(행사)가 관계를 심화함 3. 모임의 구조(도입-메인-마무리)와 유연성의 긴장 4. 공동 기록 공유가 신앙 경험 참여를 도움	C. 상호책임적 의존성으로의 패러다임 전환

5. 연 1 회 '행사'(근사한 식사 등)는 공동체 유대에 의미가 있다. 6. 모임은 도입부-메인-마무리 구조가 중요하며 도입부 첫마디가 중요하다. 7. 규정 준수(FM 운영)가 나눔을 줄일 수 있어 융통성이 필요하다고 보았다. 8. 설교 내용을 정리해 공유하는 등 '공동기록'이 의미 있게 경험되었다. 9. 책자/노트 등 기록 도구(템플릿)가 제공되면 도움이 될 것이라 보았다. 10. 예배 나눔을 커리큘럼으로 체계화하고 기록/보고까지 남길 필요를 느꼈다. 11. 기도제목 사건을 기록하여 회고와 승계(전수)가 가능하도록 하고 싶었다.	5. 커리큘럼/운영 체계화의 필요 6. 기록을 통한 지속가능성 (회고와 승계) 지향	
1. 리더를 위한 식사 위로 격려 기도 등 교회 차원의 지원이 필요하다고 보았다. 2. 차량 지원, 전도사 신방 등 교회 지원이 리더에게 큰 도움이 되었다. 3. 목회자가 바빠 기도받고 싶어도 충분히 받기 어렵다고 느꼈다. 4. 어려움이 오면 회개기도/반성/기도로 공동체를 다시 세운다. 5. '기도밖에 없다'고 느끼며 기도 중심 목장 정체성이 형성되었다. 6. 리더의 따뜻함과 일관성(첫인상)이 신뢰 형성에 중요했다. 7. 강압적 전도 언어는 상처가 되며 비강압적 접근이 필요하다고 느꼈다.	1. 교회 차원의 리더 지원(격려하고 기도함) 요구 2. 기도 중심 영성이 공동체를 재정비하는 자원 3. 따뜻함이 있고, 일관성이 있으며 비강압적 환대의 중요성	D. 환대적 개방성을 통한 '코즈모폴리턴 소그룹' 구축

부록 E: 환대에 기반한 코즈모폴리턴 리더십 재구성 프로그램 강의안
(Appendix E: Lesson Plan for the Hospitality-Based Cosmopolitan Leadership Training)

1 주차 : 갈등을 사람 탓에서 구조 읽기로 바꾸기

☐ 진행 시간표 (90 분)

도입 10 분	미니 강의 15 분	활동 45 분	정리 20 분
▸ 오프닝 멘트 ▸ 체크인 질문(2 명)	▸ 암묵 규칙 ▸ 기대 구조 ▸ 갈등의 원인	▸ 기대 지도 작성 ▸ 구조 질문 만들기	▸ 한 문장 쓰기 ▸ 과제 안내 ▸ 피드백지

☐ 핵심 메시지

- 갈등은 종종 사람이 아니라 기대의 배치에서 시작된다.

- 기대는 나쁜 것이 아니라, 고정될 때 문제를 만든다.

- 리더는 혼자 감당하는 사람이 아니라 구조를 읽고 질문을 여는 사람이다.

▶ 도입 (10 분)

오프닝 멘트

> '오늘 우리가 할 것은 갈등을 없애는 방법이 아니에요.
> 갈등이 왜 자꾸 반복되는지, 그 안에 어떤 구조가 있는지를 같이 들여다보는 거예요.
> 리더로서 갈등이 생길 때 '저 사람이 문제야', '내가 잘못한 건가'... 이런 생각 드신 적 있으시죠?
> 오늘은 그 생각을 잠깐 내려놓고, 구조를 보는 눈을 함께 열어보려고 해요.'

체크인 질문 (2 명만, 각 1 분)

> '최근 소그룹에서 가장 부담됐던 순간이 언제였나요? 평가 말고, 그냥 솔직하게요.'

▶ 미니 강의 (15 분)

> '우리 소그룹 안에는 아무도 정한 적 없는 규칙들이 있어요.
> 이걸 '암묵 규칙'이라고 해요. 이 암묵 규칙이 기대를 만들고, 기대가 고정되면 책임이 한쪽으로만 흘러요.
> 갈등은 '저 사람이 나쁜 사람이라서'가 아니라, '책임이 불균형하게 쌓인 결과'인 경우가 훨씬 많아요.
> 리더의 역할은 혼자 다 정리하는 게 아니라, 구조를 읽고 질문을 여는 사람이 되는 거예요.'

▶ 활동 1: 기대 지도 작성 (20 분)

개인 작성 (7 분) → 짝 나눔 (8 분) → 전체 정리 (5 분)

> '종이 꺼내시고, 아래 세 가지 질문에 답을 써보세요. 정답은 없어요.'

Q1. 우리 목장에서 누가 무엇을 '당연히' 하는가? (연락,환영,중재,준비,돌봄 등)

Q2. 누가 말을 많이 하고 누가 말을 줄이는가?

Q3. 불편함이 생겼을 때 '누가' 해결해야 한다고 생각하는가?

→ 짝 나눔 후 전체 공통 키워드 5 개 칠판에 수집

▶ 활동 2: 구조 질문 만들기 (25 분)

> '3~4 명이 한 조가 되어서 아래 질문 중 2 개를 골라, 우리 목장 버전으로 바꿔보세요.'

① '지금 책임이 어디에 고정되어 있나?'

② '말할 수 있는 사람과 말하기 어려운 사람이 갈라지는 지점은 어디인가?'

③ '누가 돌봄을 받기 어렵나?'

④ '우리 목장의 침묵 규칙은 무엇인가?'

→ 조별 15 분 작업 → 각 조 1 개씩 공유

▶ 정리 & 과제 (20 분)

오늘 배운 것 중 가장 와닿은 것을 한 문장으로 적어보세요. (개인 2 분)

□ 이번 주 과제

> - 기대 지도에서 가장 고정된 책임 1 개를 선택한다.
> - 다음 모임에서 그 역할을 딱 한 번 다른 사람에게 분산해본다.
> - 세 줄 기록: 무엇을 분산했나 / 팀 반응은 / 다음에 바꿀 점은?

> '완벽하게 할 필요 없어요. 아주 작은 시도도 충분합니다!'

□ 마무리 멘트

> '갈등이 사람 문제가 아니라 구조 문제일 수 있다는 거, 처음엔 낯설지도 몰라요.
> 근데 이 관점이 리더를 덜 지치게 해줘요. 다음 주에 과제 결과 나눠주실 거 기대하고 있을게요.
> 감사합니다!'

2 주차: '참는 신앙'이 만드는 침묵의 비용

☐ 진행 시간표 (90 분)

도입 10 분	미니 강의 20 분	활동 40 분	정리 20 분
▸ 과제 나눔(2 명) ▸ 오프닝 멘트	▸ 감정 노동 개념 ▸ 침묵의 규범 ▸ 구조 필요성	▸ 감정 노동 점검표 ▸ '참는 신앙' 언어 바꾸기	▸ 전환 준비 ▸ 과제 안내 ▸ 피드백지

☐ 핵심 메시지

> – 소진은 약함이 아니라 누적된 부담의 신호다.
>
> – 참음이 미덕이 될 때, 공동체는 배움의 통로를 잃을 수 있다.
>
> – 감정을 없애는 것이 아니라 안전하게 다루는 구조가 필요하다.

▶ 도입 (10 분)

지난주 과제 나눔 (2 명만)

> '지난주에 책임 하나를 분산해보기 하셨죠? 두 분만 어땠는지 나눠주세요.
> 잘 됐든 안 됐든 다 괜찮아요.'

오프닝 멘트

> '오늘 주제는 감정이에요. 근데 어떻게 참을까가 아니라,
> 어떻게 안전하게 다룰 수 있는 구조를 만들까를 배워요.
> 감정은 없애는 게 아니라 다루는 거예요.'

▶ 미니 강의 (20 분)

> '리더로 사역하면서 누군가의 불만을 내가 다 받아내고 집에 간 적 있으시죠?
> 이걸 감정 노동이라고 해요. 이게 쌓이면 소진이 돼요. 소진은 약함이 아니라 누적된 부담의 신호예요.
> '참는 것'이 미덕으로 여겨지는 분위기가 퍼지면 아무도 진짜 불편함을 말 못 하게 돼요.
> 리더가 다 정리하면, 갈등은 줄어들지 않고 숨는다.'

▶ 활동 1: 감정 노동 점검표 (15 분)

> '최근 2 주를 떠올리면서 해당되는 항목에 체크해보세요.'

☐ 나는 불편함을 말하지 않고 그냥 넘긴 적이 있다.

☐ 중재하면서 내 감정을 삼킨 적이 있다.

☐ 누군가의 불만을 혼자 다 받아낸 적이 있다.

☐ 모임 전이나 후에 몸이 유난히 무거웠다.

→ 개인 체크 5 분 → 조별 '가장 자주 반복되는 항목 1 개' 공유 10 분

▶ 활동 2: '참는 신앙' 언어 바꾸기 (25 분)

> '아래 문장들을 건강한 공동체 언어로 바꿔보세요.'

→ '그냥 참고 넘어가자'

→ '리더니까 감당해야지'

→ '말하면 분위기 깨져'

조별 15 분 작업 → 각 조 1 개씩 공유

▶ 정리 & 과제 (20 분)

□ 이번 주 과제

> - 다음 모임에서 리더의 '정리 멘트'를 1 회 줄인다.
> - 대신 질문을 2 개 던진다: '지금 어떤 점이 불편했나요?' / '다른 의견도 들어볼까요?'
> - 세 줄 기록: 질문 2 개 / 구성원 반응 / 어려웠던 점

□ 마무리 멘트

> '참는 게 미덕인 줄 알았는데, 사실 그게 공동체의 목소리를 막고 있을 수 있다는 거...
> 솔직하게 함께해주셔서 감사해요. 다음 주에 뵐게요!'

3 주차: 책임 재배치와 역할 분산 설계

☐ 진행 시간표 (90 분)

도입 10 분	미니 강의 15 분	활동 50 분	정리 15 분
▸ 과제 나눔(2 명) ▸ 핵심 전환 소개	▸ 돌봄 흐름 시각화 ▸ 역할 분산의 의미	▸ 역할 분산표 작성 ▸ 대체 진행 시나리오	▸ 4 주차 예고 ▸ 과제 안내

☐ 핵심 메시지

> – 공동체는 의지로 유지되지 않고 구조로 유지된다.
>
> – 책임이 고정되면 소진이 고정된다.
>
> – 역할 분산은 신뢰를 훼손하는 것이 아니라 지속 가능성을 높인다.

▶ 도입 (10 분)

> ‘오늘의 핵심 전환이에요.
> ‘한 사람의 헌신’에서 ‘공동체의 약속’으로 옮기는 거예요.
> 리더가 열심히 하는 게 나쁜 게 아니에요.
> 근데 리더 혼자만 열심히 하는 구조는 오래 못 가요. 오늘 그 설계를 같이 해볼게요.’

▶ 미니 강의 (15 분)

> ‘어떤 목장이 있어요. 리더가 정말 헌신적이에요.
> 근데 그 리더가 한 달 아프면 어떻게 될까요? 목장이 멈춰요.
> 이건 리더의 문제가 아니에요. 구조의 문제예요.
> 오늘 실제로 이름을 써 넣는 역할 분산표를 만들어볼 거예요.’

▶ 활동 1: 역할 분산표 작성 (25 분)

> ‘우리 목장의 역할 분산표를 만들어볼게요. 일단 2 주만 임시로 해보는 거예요.’

① 환영 담당 — 처음 오는 사람 맞이하는 역할

② 연락 담당 — 모임 전후 연락을 챙기는 역할

③ 기도 담당 — 기도제목 수집 & 기도로 여는 역할

④ 모임 진행 담당 — 실제로 시간을 이끄는 역할

⑤ 기록 담당 — 나눈 내용 짧게 기록하는 역할

→ 각 역할에 이름 적기 → 2 주 운영 후 조정 가능

▶ 활동 2: 대체 진행 시나리오 설계 (25 분)

시나리오: 리더가 갑자기 참석을 못 하게 됐어요. 어떻게 하나요?

① 누가 대신 진행하는가?

② 기도제목은 어떻게 수집하는가?

③ 갈등 상황이 나오면 어떻게 처리하는가? (대화 규칙 적용)

→ 조별 설계 15 분 → 공유

▶ 정리 & 과제 (15 분)

□ 이번 주 과제

- 다음 모임에서 역할 분산표를 실제 적용한다 (최소 2 개 역할).
- 세 줄 기록: 무엇을 분산했나 / 효과 / 조정 필요 지점

□ 마무리 멘트

> '내가 다 해야 한다는 생각에서 우리가 같이 나눈다로 바뀌는 게 쉽지 않아요.
> 근데 오늘 그 설계를 직접 해보셨잖아요. 그게 시작이에요. 다음 주에 뵐게요!'

※ 4 주차 예고: 대화 규칙을 공식 합의로 고정합니다!

4 주차: 말할 수 있는 규칙 만들기

□ 진행 시간표 (90 분)

도입 10 분	미니 강의 20 분	활동 45 분	정리 15 분
▸ 과제 나눔(2 명) ▸ '환대' 재정의	▸ 명시적 규칙의 힘 ▸ 강요 없는 초대 ▸ 안전장치	▸ 대화 규칙 합의(5 개) ▸ 갈등 시뮬레이션	▸ 팀 약속 1 개 ▸ 적용 계획 ▸ 수료 마무리

□ 핵심 메시지

> - 규칙 없는 공동체는 암묵 규칙이 지배한다.
>
> - 환대는 친절이 아니라 말할 수 있게 만드는 개방성이다.
>
> - 안전장치가 있어야 취약한 사람이 말한다.

▶ 도입 (10 분)

> '환대하면 어떤 이미지가 떠오르세요? 따뜻하게 반겨주는 거...
> 근데 오늘 우리가 말하는 환대는 좀 달라요.
> 환대는 친절한 분위기가 아니라, 말할 수 있게 만드는 개방성이에요.
> 오늘 그 안전장치를 우리 손으로 직접 만들어볼 거예요.'

▶ 미니 강의 (20 분)

> '규칙 없는 공동체는 자유로울 것 같죠? 실은 반대예요.
> 명확한 규칙이 없을 때, 암묵 규칙이 그 자리를 채워요.
> 그리고 그 암묵 규칙은 힘 있는 사람한테 유리하게 흘러가요.
> 경청 규칙, 비밀 유지, 감정 표현 허용... 이런 것들이 말해도 되겠다는 감각을 만들어요.
> 그 감각이 있을 때, 진짜 나눔이 시작돼요.'

▶ 활동 1: 대화 규칙 합의 (25 분)

후보 10 개 중 우리 목장에 꼭 필요한 5 개를 다 같이 합의해서 골라주세요.

① 비난하지 않고 경험으로 말하기
② 중간에 끼어들지 않기
③ 말한 내용 외부에 공유하지 않기
④ 결론 내리기 전에 먼저 듣기
⑤ 감정 표현해도 된다는 것 서로 인정하기
⑥ 강요하지 않고 초대하기
⑦ 다음 모임 전에 기도제목 나누기
⑧ 나눔 길이 조절하기 (너무 길게 혼자 말하지 않기)
⑨ 갈등 생기면 그 자리에서 숨기지 않고 말하기
⑩ 리더 없어도 모임이 진행 될 수 있게 대체 진행자 두기

→ 전체 합의로 5 개 선택 (20 분)

▶ 활동 2: 갈등 대화 시뮬레이션 (20 분)

상황: '요즘 목장이 형식적인 것 같아서 나오기 싫어요.'

> '두 명이 역할을 맡아서 방금 합의한 규칙을 적용해서 짧게 대화해보세요.
> 나머지 분들은 어떤 규칙이 잘 됐고, 어디가 어려웠는지 피드백해주세요.'

▶ 정리 & 과제 (15 분)

팀 약속: 오늘 합의한 규칙 중 다음 2 주 동안 꼭 적용할 1 개를 고른다.

□ 최종 과제 (과정 종료 후 2 주)

- 합의한 규칙 2 개를 2 주간 실제 모임에 적용한다.
- 리더는 매 모임 후 3 줄 기록을 남긴다.
- 기록 항목: 잘 된 점 / 어려운 점 / 조정이 필요한 점

□ 전체 과정 마무리 멘트

> '4 주 동안 함께 해주셔서 진심으로 감사합니다.
> 갈등을 구조로 보는 것부터 시작해서, 감정 노동을 인식하고, 역할을 나누고, 오늘 말할 수 있는 규칙까지 만들었어요. 이 네 가지가 다 연결되어 있어요.
> 열심히 하는 리더에서, 오래 갈 수 있는 구조를 만드는 리더로 바뀌어 가시길 바랍니다.
> 정말 수고 많으셨어요. 감사합니다!'

부록 F: 환대에 기반한 코즈모폴리턴 리더십 재구성 프로그램 활동지
(Appendix F: Worksheets for the Hospitality-Based Cosmopolitan Leadership Training)

* 리더 훈련을 위한 활동지 템플릿 *

1. 기대 지도(Expectation Map)

목적: 소그룹 안에서 '누가 무엇을 당연히 해야 한다고 기대되는가'를 가시화한다.

기본 정보:

목장명 ________ 날짜 ________ 작성자 ________ 역할(목자/목녀/팀원) ________

☐ 운영 기대(누가 무엇을 당연히 하는가)

영역	지금까지 주로 맡아 온 사람	'당연히 해야 한다'는 기대가 생긴 이유	부담이 생기는 지점
환영			
연락			
모임 준비			
진행 및 정리			
갈등 중재			
기도 돌봄			
돌봄 후속			
기록 및 공유			

☐ 발언 구조(누가 말하고 누가 침묵하는가)

말을 많이 하는 사람 (또는 유형): ______________________________

말을 줄이는 사람 (또는 유형): ______________________________

말이 줄어드는 순간은 언제인가 (예: 결론이 빨리 날 때): ______________________________

내가 자주 하는 패턴(해당 체크)

[ ] 결론을 내리려 한다 [ ] 분위기를 정리하려 한다 [ ] 불편함을 넘기려 한다

[ ] 질문을 던진다 [ ] 경청을 우선한다

구조 질문(우리 목장에 던질 질문 2 개)

질문 1: ____
질문 2: ____

2. 감정 노동 점검표(Emotional Labor Check)

목적: 리더가 감정 조절과 관계 유지 부담을 어디서 얼마나 경험하는지 점검한다. (작성 5~7 분)

기본 정보: 목장명 ________ 날짜 ________ 작성자 ________

☐ 최근 2 주 기준(0 전혀 아니다 / 1 가끔 / 2 자주 / 3 매우 자주)

문항	0	1	2	3
불편한 감정을 드러내지 않고 삼킨 적이 있다	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
누군가의 불만을 혼자 흡수하고 정리한 적이 있다	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
모임 전후로 피로감이 눈에 띄게 증가했다	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
갈등이 생길까 봐 특정 주제를 피한 적이 있다	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
‘리더니까 참아야 한다’는 생각이 든 적이 있다	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
대화를 정리하지 않으면 불안함을 느낀 적이 있다	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
도움을 요청하기가 망설여진 적이 있다	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]

가장 부담이 컸던 항목 1 개: ______________________________

그 부담이 생기는 상황(한 문장): ______________________________

다음 모임에서 바꾸고 싶은 행동 1 개: ______________________________

3. 역할 분산표(Role Distribution Sheet)

목적: 리더에게 고정된 부담을 공동체의 약속으로 재배치한다. (작성 10~15 분)

기본 정보: 목장명 ________ 기간(시범 적용) ________ ~ ________

역할	담당자	구체업무(무엇을)	빈도/기한(언제까지)	연락 방법/도구
환영				
연락				
기도 돌봄				
모임 준비				
진행				
기록				
후속 돌봄				
대체 진행자 (리더 부재 시)				

이번 주 바로 적용할 역할 2 개: 1) ____________ 2) ____________

4. 대화 규칙 합의지(Dialogue Rules Agreement)

목적: 환대적 개방성을 '분위기'가 아니라 규칙으로 구현한다. (작성 10~15 분)

기본 정보: 목장명 ________ 합의일 ________ 참석자 수 ________

□ 필수 규칙 후보(체크 후 최종 5 개를 확정)

[ ] 비난 금지, 평가보다 질문을 우선한다

[ ] 감정 표현은 허용하되 공격은 금지한다(나는 ~를 느낀다)

[ ] 끼어들기 금지, 요약 후 질문한다

[ ] 비밀 유지 범위를 합의한다(공유 가능한 것과 불가한 것)

[ ] 참여와 나눔을 강요하지 않는다(단계적 참여를 인정한다)

[ ] 결론을 서두르지 않고 공감을 먼저 한다

[ ] 갈등은 공개 망신이 아닌 절차에 따라 다룬다(1 대 1 또는 중재 요청)

[ ] 발언 시간 규칙을 적용한다(1 인 2 분 등)

우리 목장 최종 규칙(아래 5 줄에 확정 문장 작성)

____

____

____

____

____

다음 모임에서 반드시 적용할 규칙 2 개: 1) ____________ 2) ____________

5. 갈등 대화 시나리오 카드(롤플레이용)

목적: 규칙이 실제 대화에서 작동하는지 연습한다. (사용 15~20 분)

□ 시나리오 1: 역할 부담

"모임 준비가 늘 한 사람에게 몰린다. 불만이 있지만 아무도 말하지 않는다."

말해야 할 핵심(한 문장): ______________________________

사용할 규칙(2 개): 1) ____________ 2) ____________

대화 후 합의(행동 1 개): ______________________________

□ 시나리오 2: 발언권 비대칭

“한 사람이 말을 길게 하고 결론을 내린다. 다른 사람들은 점점 침묵한다.”

말해야 할 핵심(한 문장): ______________________________

사용할 규칙(2 개): 1) ____________ 2) ____________

대화 후 합의(행동 1 개): ______________________________

6. 리더 적용 기록지(2 주 적용 후)

목적: 실행을 기록하여 피드백 분석 자료로 남긴다. (작성 3 분)

모임 날짜: ____________

적용한 규칙/역할 분산: ______________________________

잘 된 점(1 문장): ______________________________

어려웠던 점(1 문장): ______________________________

다음 주 조정(1 문장): ______________________________

부록 G: 환대에 기반한 코즈모폴리턴 리더십 재구성 프로그램 참여자 서면 피드백지
(Appendix G: Participant Feedback Form for the Hospitality-Based Cosmopolitan Leadership Training)

기본 정보

- 프로그램명: 환대에 기반한 코즈모폴리턴 리더십 재구성 훈련
- 참여 수업 : ☐ 1 교시, ☐ 2 교시, ☐ 3 교시, ☐ 4 교시
- 참여자 이름 : _____________
- 작성일 : _____________

※ 본 설문은 평가나 점검을 위한 것이 아니라, 프로그램의 실제 효과와 개선점을 확인하기 위한 자료입니다. 자유롭고 솔직하게 응답해 주시기 바랍니다.

<table>
<tr><th colspan="2">I. 프로그램 전반에 대한 인식</th></tr>
<tr><td rowspan="2">1</td><td>본 프로그램은 소그룹 리더십과 갈등을 이해하는 데 도움이 되었다.</td></tr>
<tr><td>☐ 전혀 그렇지 않다 ☐ 그렇지 않다 ☐ 보통이다 ☐ 그렇다 ☐ 매우 그렇다</td></tr>
<tr><td rowspan="2">2</td><td>본 프로그램은 리더에게 집중된 부담을 공동체의 문제로 이해하게 도왔다</td></tr>
<tr><td>☐ 전혀 그렇지 않다 ☐ 그렇지 않다 ☐ 보통이다 ☐ 그렇다 ☐ 매우 그렇다</td></tr>
<tr><th colspan="2">Ⅱ. 인식의 변화</th></tr>
<tr><td rowspan="2">3</td><td>이번 과정에서 “아, 이건 개인 문제가 아니라 구조의 문제였구나”라고 느낀 지점은 무엇이었습니까?</td></tr>
<tr><td></td></tr>
<tr><th colspan="2">Ⅲ. 핵심 활동에 대한 평가</th></tr>
<tr><td rowspan="2">4</td><td>가장 실제적으로 도움이 되었다고 느낀 활동은 무엇입니까? (복수 선택 가능)</td></tr>
<tr><td>☐ 기대 지도 만들기 ☐ 감정 노동 체크리스트
☐ 발언 규칙 설계 ☐ 환대 리스트/역환대 리스트</td></tr>
</table>

5	위에서 선택한 활동이 도움이 되었다고, 느낀 이유를 적어 주십시오
Ⅳ. 적용 가능성	
6	다음 소그룹(목장) 모임에서 바로 적용해 보고 싶은 한 가지는 무엇입니까?
Ⅴ. 어려움과 개선 제안	
7	프로그램 과정 중 부담되었거나 어려웠던 지점이 있다면 무엇입니까?
8	이 프로그램이 더 효과적이기 위해 보완되면 좋겠다고 생각되는 점은 무엇입니까?
Ⅵ. 자유 소감	
프로그램을 마치며 느낀 점이나 남기고 싶은 말이 있다면 자유롭게 적어 주십시오	

부록 H: 상호의존성과 지원 생태 기반 소그룹 운영 재설계 프로그램 강의안
(Appendix H: Lesson Plan for the Interdependence-Based Small-Group Redesign Program)

1 주차 : 운영을 '리더 중심'에서 '공동 운영'으로

☐ 진행 시간표 (90 분)

도입 10 분	미니 강의 15 분	활동 50 분	정리 15 분
▸ 오프닝 멘트 ▸ 체크인 질문(2 명)	▸ 운영 4 가지 흐름 ▸ 참여 저하 재해석	▸ 운영 흐름 지도 작성 ▸ '참여 저하' 재해석	▸ 다음 주 예고 ▸ 과제 안내 ▸ 피드백지

☐ 핵심 메시지

- 운영이 흔들리는 이유는 의지 부족이 아니라 구조 부재일 수 있다.
- 책임이 고정되면 부담이 고정된다.
- 공동체는 선의가 아니라 약속과 구조로 유지된다.

▶ 도입 (10 분)

오프닝 멘트

> "오늘은 누가 잘하냐가 아니라, 운영이 어떻게 흘러가냐를 봐요.
> 우리 목장에서 일이 어떻게 돌아가고 있는지, 그 흐름을 같이 들여다보는 시간이에요."

체크인 질문 (2 명만, 각 1 분)

> "최근 목장 운영에서 가장 불편했던 지점 1 가지를 나눠주세요."

▶ 미니 강의 (15 분)

① 운영은 4 개의 흐름으로 구성돼요: 환영,연락 → 모임 준비 → 모임 운영 → 돌봄 지속

② 운영이 리더에게 고정될수록, 다른 구성원은 '받는 사람'이 돼요.

③ 참여가 낮을 때 '믿음'만 원인으로 단정하면 구조 개선이 어려워져요.

> '원인을 사람에게만 두면 해법도 사람 교체로 끝나요.
> 구조를 보면 해법이 구조로 나와요.'

▶ 활동 1: 운영 흐름 지도(Flow Map) 작성 (25 분)

개인 작성 (5 분) → 조별 공유 (10 분) → 전체 공유 (10 분)

> '우리 목장 운영의 실제 흐름을 솔직하게 적어보세요.'

모임 전 : ▸ 누가 연락하나요? 누가 준비하나요? 누가 환영하나요?

모임 중 : ▸ 누가 진행하나요? 누가 결론을 내리나요? 누가 침묵하나요?

모임 후 : ▸ 누가 돌봄하나요? 누가 기록하나요? 누가 다음 주를 연결하나요?

→ 조별: 공통 패턴 2 개, 문제 지점 2 개 찾기 → 전체: '고정된 부담 지점' 칠판에 모으기

▶ 활동 2: '참여 저하' 재해석 (25 분)

> '참여가 낮은 이유를 다시 한번 살펴볼게요. 아래 질문을 조별로 이야기해보세요.'

Q1. 참여가 낮은 이유를 '태도'로만 본 적이 있나요?

Q2. 구조적 이유(시간,역할,안전,강요 경험)는 무엇인가요?

Q3. 바꿔야 할 건 사람인가요, 구조인가요?

> – 산출물: '구조 개선 후보 3 개' 도출

▶ 정리 & 과제 (15 분)

다음 주 예고: 역할 분산표로 '약속' 만들기

☐ 이번 주 과제

> ✔ 각자 '내가 맡을 수 있는 역할 1 개'를 적어오기 (환영,연락,기도,기록,준비 등)

☐ 마무리 멘트

> '운영이 한 사람한테 몰려 있다는 걸 오늘 눈으로 보셨죠?
> 이게 잘못이 아니라 구조예요. 다음 주에 그 구조를 같이 바꿔볼게요. 수고하셨어요!'

2 주차: 역할 분산과 돌봄 순환표

□ 진행 시간표 (90 분)

도입 10 분	미니 강의 10 분	활동 55 분	정리 15 분
▸ 과제 점검 ▸ 역할 카드 올리기	▸ 역할 분산표 개념 ▸ 돌봄 순환표 개념	▸ 역할 분산표 작성(30 분) ▸ 돌봄 순환표 작성(25 분)	▸ 다음 주 예고 ▸ 과제 안내 ▸ 피드백지

□ 핵심 메시지

> – 부탁이 부담인 이유는 기준과 역할이 모호하기 때문이다.
>
> – 역할 분산은 리더를 약화시키는 것이 아니라 공동체를 강화한다.
>
> – 돌봄은 '선한 마음'이 아니라 '순환 구조'로 지속된다.

▶ 도입 (10 분)

지난 주 과제 점검: '내가 맡을 수 있는 역할 1 개'를 종이에 적어 테이블에 올리기

> '지난 주에 각자 맡을 수 있는 역할을 생각해오셨죠?
> 오늘은 그 역할들을 실제로 우리 목장에 배치해볼 거예요.'

▶ 미니 강의 (10 분)

역할 분산표: '누가 / 무엇을 / 언제 / 어떻게'를 명확히 하는 도구

돌봄 순환표: '돌봄이 끊기지 않게' 하는 연결망

> '역할을 나누는 순간, 말하기가 쉬워져요.
> 왜냐하면 책임이 명확해지기 때문이에요.'

▶ 활동 1: 역할 분산표 작성 (30 분)

– 필수 역할 (예시)

① 환영 담당 — 처음 오는 사람 맞이하기

② 연락 담당 — 모임 전후 연락 챙기기

③ 기도 담당 — 기도제목 수집 & 기도로 열기

④ 모임 준비 담당 — 공간,자료 준비하기

⑤ 모임 진행 담당 — 시간과 흐름 이끌기

⑥ 기록 담당 — 나눈 내용 간단히 기록하기

– 운영 규칙

▸ 각 역할은 1 명 이상 책임자를 지정해요.

- 2 주간 '시범 운영' 후 조정해요.

> – 산출물: 우리 목장 역할 분산표 완성 (이름 + 역할 + 기간)

▶ 활동 2: 돌봄 순환표 작성 (25 분)

① 이번 주 돌봄 필요자 (누가)

② 어떤 돌봄이 필요한가 (연락,방문,기도,실질 지원)

③ 누가 연결하는가 (담당자)

④ 다음 주 이어질 것 (후속 계획)

> – 산출물: '이번 주 돌봄 2 건'을 실제로 배정하기

▶ 정리 & 과제 (15 분)

다음 주 예고: 발언 구조,경청 규칙으로 세대,직분 간 대화 구조 점검

☐ 이번 주 과제

> ✔ 다음 모임에서 역할 분산표 최소 2 개 역할 실제 적용하기
>
> ✔ 돌봄 순환표 1 건 이상 실행 후 기록 남기기

☐ 마무리 멘트

> '오늘 역할을 나눠보셨는데 어떠셨어요?
> 이게 부탁이 아니라 우리가 같이 만든 약속이 된 거예요.
> 다음 주에 그 약속을 지켜온 이야기 나눠주세요. 수고하셨어요!'

3 주차: 발언 구조와 경청 규칙

□ 진행 시간표 (90 분)

도입 10 분	미니 강의 15 분	활동 50 분	정리 15 분
▸ 지난주 적용 결과(2 명) ▸ 오프닝	▸ 발언권 비대칭 ▸ 경청 규칙의 역할	▸ 발언 구조 점검(25 분) ▸ 경청 롤플레이(25 분)	▸ 다음 주 예고 ▸ 과제 안내 ▸ 피드백지

□ 핵심 메시지

- 경청은 태도가 아니라 구조다.

- 말할 수 없는 공동체는 결국 떠나게 된다.

- 결론을 빨리 내리면, 신뢰는 늦게 쌓인다.

▶ 도입 (10 분)

지난주 적용 결과 2 명만 공유 (역할 분산 / 돌봄 실행)

> ‘지난주에 역할 분산표랑 돌봄 순환표 실제로 해보셨죠?
> 두 분만 짧게 어땠는지 나눠주세요. 잘 됐든 안 됐든 다 괜찮아요.’

▶ 미니 강의 (15 분)

① 발언권 비대칭: 연장자,신앙 연차,직분이 대화를 주도하는 경향이 있어요.

② ‘말 길게 + 결론’ 패턴이 다른 사람의 침묵을 만들어요.

③ 경청 규칙은 공동체의 안전장치예요.

> ‘누가 말을 많이 하고 누가 침묵하는지, 오늘 솔직하게 들여다볼 거예요.
> 이건 누구 잘못이 아니에요. 구조의 문제예요.’

▶ 활동 1: 발언 구조 점검 (25 분)

개인 작성 (7 분) → 조별 나눔 (10 분) → 전체 공유 (8 분)

> ‘아래 질문에 솔직하게 답해보세요. 정답은 없어요.’

Q1. 나는 말을 길게 하는 편인가요, 짧게 하는 편인가요?

Q2. 나는 결론을 내리려는 편인가요, 질문하는 편인가요?

Q3. 우리 목장에서 침묵하는 사람이 있다면 이유는 무엇인가요?

- 산출물: ‘침묵을 줄이는 규칙 2 개’ 도출

▶ 활동 2: 경청 규칙 적용 롤플레이 (25 분)

경청 규칙 (예시)

① 끼어들기 금지

② 요약 후 질문: '제가 이해한 게 맞나요?'

③ 1 인 2 분 발언 제한

롤플레이 시나리오

상황 A '준비가 늘 한 사람에게 몰린다'

상황 B '한 사람이 늘 결론을 내린다'

> '조별로 역할을 나눠서 시나리오를 연습해보세요.
> 끝나고 규칙이 잘 지켜졌는지, 어떤 부분이 어려웠는지 피드백해주세요.'

▶ 정리 & 과제 (15 분)

다음 주 예고: 지원 생태(차량,기도,돌봄 자원), 기록 시스템, 대체 진행자 확정

□ 이번 주 과제

> ✔ 다음 모임에서 경청 규칙 2 개 적용하기
> ✔ '말이 줄어든 사람 / 늘어난 사람' 관찰 1 줄 기록해오기

□ 마무리 멘트

> '경청이 그냥 착하게 듣는 게 아니라 규칙이 있어야 된다는 거, 오늘 느끼셨나요?
> 다음 주에는 우리 목장이 더 오래 갈 수 있는 구조를 마지막으로 완성할 거예요. 수고하셨어요!'

4 주차: 지원 생태와 운영 시스템

☐ 진행 시간표 (90 분)

도입 10 분	미니 강의 15 분	활동 50 분	정리 15 분
▸ 오프닝 멘트 ▸ 지난주 과제 나눔	▸ 대체 진행자 ▸ 기록 시스템 ▸ 지원 생태 ▸ 환대적 개방성	▸ 대체 구조 확정(15 분) ▸ 기록 템플릿(20 분) ▸ 지원 지도(10 분) ▸ 환대 절차(5 분)	▸ 팀 약속 2 개 ▸ 피드백지 ▸ 종료 후 과제

☐ 핵심 메시지

> – 공동체는 열심이 아니라 연결망으로 유지된다.
>
> – 기록은 통제가 아니라 돌봄의 연속성이다.
>
> – 지원 요청은 민폐가 아니라 공동체 유지에 필요한 구조다.

▶ 도입 (10 분)

> '운영이 흔들리는 순간은 리더가 비는 날에 드러나요.
> 오늘은 그날에도 돌봄이 멈추지 않게 만드는 구조를 완성할 거예요.'

▶ 미니 강의 (15 분)

① 대체 진행자 지정은 책임 분산의 핵심이에요.

② 기록 시스템은 돌봄을 '한 번'에서 '연속'으로 바꿔요.

③ 지원 생태는 공동체가 함께 구축하는 인프라예요.

④ 환대는 강요가 아니라 단계적 참여를 허용하는 운영 규칙이에요.

▶ 활동 1: 대체 진행자 운영 담당 확정 (15 분)

> '대체가 가능하다는 건 리더가 필요 없다는 뜻이 아니에요.
> 공동체가 함께 책임진다는 뜻이에요.'

① 대체 진행자 1 명 이상 지정

② 연락,환영,기도,기록 담당 최종 확정

> – 산출물: 우리 목장 역할 확정표 (대체 진행자 포함)

▶ 활동 2: 기록 시스템 선택과 템플릿 확정 (20 분)

– 기록 템플릿 항목

① 이번 주 돌봄 필요자, ② 제공된 돌봄 (연락,만남,기도,지원), ③ 다음 주 이어질 돌봄, ④ 교회 지원 필요 항목

- 기록 방식 선택

A. 오프라인 노트 (담당자 보관)

B. 온라인 폼 (공유 문서 — 카카오톡 공유 등)

- 산출물: 우리 목장 기록 템플릿 1 개 확정

▶ 활동 3: 지원 생태 지도 작성 (10 분)

우리 목장이 필요할 때 연결할 수 있는 지원 항목을 정리해요.

① 차량,이동 지원 — 담당자 또는 연락처

② 기도 지원 요청 경로 — 교역자,중보팀

③ 심방 연결 — 교역자 요청 방법

④ 긴급 상황 연락 체계 — 순서와 방법

- 산출물: 우리 목장 지원 생태 지도 (1 장)

▶ 활동 4: 환대적 개방성 운영 절차 확정 (5 분)

- ‘강요하지 않는 초대’ 프로토콜 확정

① 참여 초기 4 주: 관찰,선택권 부여 (나와도 되고 안 나와도 OK)

② 나눔 강요 금지 — 짧게 한 마디도 충분해요.

③ 안전장치 안내 — 비밀 유지,경청 규칙 처음에 꼭 알려주기

▶ 정리 & 최종 과제 (15 분)

- 팀 약속 2 개 확정 (역할,기록,지원 중 2 개를 팀이 함께 선택)

☐ 과정 종료 후 적용 과제 (2 주)

✔ 역할 분산표 + 경청 규칙 + 기록 템플릿을 2 주간 실제로 적용하기

✔ 적용 후 간단 보고 3 줄 작성: 효과 / 어려움 / 조정점

☐ 전체 과정 마무리 멘트

> ‘4 주 동안 함께 해주셔서 진심으로 감사합니다.
> 1 주차에 우리 목장의 구조를 들여다보는 것부터 시작해서,
> 역할을 나누고, 경청 규칙을 만들고, 오늘 돌봄이 끊기지 않는 구조까지 완성했어요.
> 목장은 목자 혼자 하는 게 아니라는 거, 오늘 우리가 같이 만들어냈어요.
> 공동체는 선의가 아니라 약속과 구조로 유지된다는 거 기억해 주세요.
> 정말 수고 많으셨어요. 감사합니다!’

부록 I: 상호의존성과 지원 생태 기반 소그룹 운영 재설계 프로그램 활동지
(Appendix I: Worksheets for the Interdependence-Based Small-Group Redesign Program)

* 소그룹 운영 재설계 활동지 템플릿 *

1. 운영 흐름 지도(Flow Map)

목적: 운영이 어디에서 끊기고, 부담이 어디에 고정되는지 파악한다. (작성 10~15 분)

기본 정보: 목장명: ________ 날짜: ________ 작성자: ________

단계	지금 실제로 누가 하는가	어려움/공백	바꾸고 싶은 점
모임 전 연락			
환영 및 신규 정착			
모임 준비			
모임 진행			
기도제목 수집			
갈등 발생 시 처리			
모임 후 돌봄			
기록 및 공유			

2. 돌봄 순환표(Care Cycle Sheet)

목적: 돌봄이 특정인에게 고정되지 않고 순환되도록 설계한다. (작성 10 분)

기간: ________ ~ ________

돌봄 대상	필요(무엇이)	담당자(누가)	실행일(언제)	후속(다음단계)

3. 대체 진행자 및 운영 담당 지정표(Backup and Roles)

목적: 리더 부재 시에도 운영이 중단되지 않게 한다. (작성 10 분)

항목	1 순위	2 순위(대체)	비고
모임 진행			
연락			
환영			
기도 진행			
기록			
갈등 중재 요청 창구			

4. 발언 구조 점검표(Speaking Structure Check)

목적: 세대 또는 직분 차이가 발언권 비대칭으로 굳어지는 지점을 점검한다. (작성 7~10 분)

[ ] 나는 말을 길게 하는 편이다

[ ] 나는 결론을 내리려는 편이다

[ ] 우리 목장에는 침묵하는 사람이 있다

- 관찰 기록

말이 길어지는 순간(예: 조언, 결론, 평가): ______________________________

침묵이 생기는 순간(예: 비교, 훈계, 분위기 압박): ______________________________

바꿀 규칙 2 개: 1) ______________________________ 2) ______________________________

5. 기록 템플릿(돌봄 연속성 기록)

목적: 돌봄이 단발로 끝나지 않도록 연속성을 만든다. (작성 3~5 분)

모임 날짜: ____________ 기록 담당: ____________

이번 주 확인된 필요(사람/내용):

____

실행된 돌봄(누가 무엇을):

____

다음 주 이어질 돌봄(담당/기한):

____

교회 지원 필요 여부(차량/기도/심방/기타): [ ] 없음 [ ] 있음

내용: ____

요청 경로(누구에게): ____

6. 지원 생태 지도(Church Support Map)

목적: 지원 요청을 '민폐'가 아니라 구조로 만들기 위해 자원을 명시화한다. (작성 10~15 분)

지원 영역	지금 가능한 자원	요청 경로 (누구에게/어떻게)	필요 시 대안
차량/이동			
기도 지원			
심방/돌봄 연결			
위기 상황(긴급)			
신규 정착 지원			

우리 목장이 이번 달 반드시 요청해야 할 지원 1 개: __________________________

7. 단계적 참여 안내(강요하지 않는 초대 프로토콜)

목적: 환대적 개방성을 운영 절차로 고정한다. (작성 5 분)

신규 참여자에게 안내할 원칙 3 가지

- 첫 4 주는 관찰과 선택권을 존중한다.
- 나눔과 기도제목 공유를 강요하지 않는다.(짧게라도 가능)
- 비밀 유지와 경청 규칙을 명확히 안내한다.

우리 목장 안내 문구(한 문장):

____

부록 J: 상호의존성과 지원 생태 기반 소그룹 운영 재설계 프로그램 참여자 서면 피드백지 (Appendix J: Participant Feedback Form for the Interdependence-Based Small-Group Redesign Program)

기본 정보

- 프로그램명: 상호의존성과 지원 생태 기반 소그룹 운영 재설계 프로그램
- 참여 수업 : □ 1 교시, □ 2 교시, □ 3 교시, □ 4 교시
- 참여자 이름 :
- 작성일 :

※ 본 설문은 평가나 점검을 위한 것이 아니라, 프로그램의 실제 효과와 개선점을 확인하기 위한 자료입니다. 자유롭고 솔직하게 응답해 주시기 바랍니다.

Ⅰ. 전반 평가 (선택형)	
1	이 프로그램은 목장 운영의 부담과 역할 배치를 이해하는 데 도움이 되었다.
	□ 전혀 그렇지 않다 □ 그렇지 않다 □ 보통이다 □ 그렇다 □ 매우 그렇다
2	이 프로그램은 돌봄과 책임이 특정 개인에게 고정되지 않도록 구조를 점검하게 했다.
	□ 전혀 그렇지 않다 □ 그렇지 않다 □ 보통이다 □ 그렇다 □ 매우 그렇다
Ⅱ. 핵심 산출물 및 적용 가능성 (서술형)	
3	부담 지도(Load Map)를 작성하며 새롭게 보인 사실은 무엇이었는가?

4	돌봄 순환표(Care Cycle)를 적용한다면 기대되는 변화는 무엇인가? (누가, 무엇을, 어떻게 달라질지)
5	갈등 대응 절차 카드가 실제 목장에 도움이 될 것 같은 이유는 무엇인가?
6	지원 생태 지도에서 실제로 연결하고 싶은 자원(사람/팀/제도)은 무엇이며, 그 이유는 무엇인가?
7	프로그램을 보완한다면 무엇이 추가되면 좋겠는가? (시간, 자료, 진행 방식, 주제 등 자유롭게)

Ⅲ. 자유 소감
오늘 과정을 마치며 남기고 싶은 말이 있다면 적어 주세요.

부록 K: 동료 검토법
(Appendix K: Peer Review Documentation)

본 연구의 동료 검토자는 연구의 이론적 틀이 되는 신학적 논의에 대해 학업을 통해 함께 배우고 토론한 클레어몬트 졸업생들과 동기생들 가운데서 선정하였다. 아울러 목회 현장에서 실천적 목회를 함께 수행하고 있는 교역자들을 포함하여 동료 검토자를 구성하였다. 이들은 세대 갈등, 리더십, 에이지즘, 환대, 상호의존성과 같은 본 연구의 핵심 주제에 대한 이해와 경험을 바탕으로 연구 내용을 검토하였으며, 이를 통해 본 연구의 해석적 타당성과 실천적 적용 가능성을 점검하고자 하였다.

이름	내용
동료 검토자 A	본 연구가 교회 공동체 안에서 나타나는 세대 간 갈등을 단순한 관계 갈등이 아니라 구조적 문제로 해석하고 있다는 점에 주목하였다. 나는 특히 연구자가 에이지즘의 관점을 통해 교회 안에서 형성된 연령 중심의 위계 구조와 역할 기대를 분석한 부분이 설득력이 있다고 평가하였다. 또한 환대의 신학과 상호의존성의 관점을 통해 갈등을 해결하려는 시도가 목회적 대안을 제시하는 데 의미가 있다고 보았다. 다만 프로그램 실행 결과와 참여자 피드백을 분석하는 과정에서 연구 결과와 신학적 해석 사이의 연결을 조금 더 명확하게 제시하면 연구의 논리적 흐름이 더욱 분명해질 것이라는 의견을 제시하였다.
동료 검토자 B	본 연구의 프로그램 실행 과정과 참여자들의 경험을 중심으로 검토하였다. 나는 소그룹 리더들이 경험하는 갈등이 단순히 개인의 성격 문제나 리더십 역량의 부족에서 비롯되는 것이 아니라 교회 안에 형성된 관계 구조와 기대에서 비롯된다는 연구자의 해석에 공감하였다. 특히 연구자가 참여자들의 경험을 통해 관계 갈등의 구조적 배경을 드러낸 점이 실제 목회 현장에서 중요한 통찰을 제공한다고 평가하였다. 동시에 연구 결과를 제시하는 과정에서 참여자들의 직접적인 경험과 연구자의 해석이 어떻게 연결되는지를 조금 더 분명하게 설명하면 독자가 연구 과정을 더 쉽게 이해할 수 있을 것이라는 피드백을 제공하였다.

동료 검토자 C	나는 소형교회 담임목회자로 사역하면서 청년과 청장년 세대 사역에 관심을 가지고 있는 목회자이다. 그는 본 연구가 젊은 세대가 교회 공동체 안에서 경험하는 관계적 긴장과 갈등을 매우 현실적으로 설명하고 있다는 점에 공감하였다. 특히 리더십 갈등을 개인의 문제로 환원하지 않고 교회 문화와 구조 속에서 이해하려는 시도가 목회 현장에서 매우 의미 있다고 평가하였다. 또한 프로그램을 통해 참여자들이 관계를 새롭게 이해하고 상호의존적인 리더십을 경험하게 되는 과정이 실제 목회 현장에서 적용 가능한 모델이 될 수 있다고 보았다. 그는 이러한 프로그램의 목회적 적용 가능성을 조금 더 구체적으로 설명하면 연구의 실천적 기여가 더욱 분명해질 것이라는 의견을 제시하였다.
동료 검토자 D	나의 연구에서도 에이지즘과 환대의 신학을 중심으로 교회 공동체의 관계 문제를 탐구한 경험을 바탕으로 본 연구를 검토하였다. 그는 본 연구가 세대 간 갈등을 단순히 연령 차이에서 비롯된 문제로 보지 않고, 교회 안에서 형성된 연령주의적 문화와 권력 구조 속에서 이해하려는 점이 매우 의미 있다고 평가하였다. 또한 연구자가 상호의존성과 환대의 신학적 관점을 통해 관계 회복의 가능성을 탐구한 점이 실천신학적 연구로서 중요한 기여를 한다고 보았다. 그는 특히 프로그램 실행 이후 참여자들의 인식 변화와 관계 변화가 나타난 부분이 연구의 중요한 결과라고 평가하면서, 이러한 변화가 교회 공동체 전체의 문화 변화와 어떻게 연결될 수 있는지를 조금 더 설명하면 연구의 확장성이 더욱 분명해질 것이라는 피드백을 제공하였다.
동려 검토자 E	본 연구가 한국 교회의 소그룹 리더십 갈등을 개인의 역량 문제가 아니라 공동체 안에 고착된 기대 구조와 관계 규범의 충돌로 해석한 점에서 매우 의미 있는 실천신학 연구라고 평가하였다. 특히 에이지즘과 상호의존성의 관점으로 갈등의 구조적 원인을 분석하고, 코즈모폴리턴 리더십 재구성 훈련과 같은 실제적 대안을 제시한 점을 중요한 강점으로 보았다. 또한 기술적 현상학과 콜라이찌 분석 절차의 적용, 참여자 검증과 삼각검증, 연구 윤리에 대한 배려를 통해 연구의 신빙성과 엄격성을 갖추었다고 평가하였다. 아울러 역할 분산, 돌봄 순환, 대화 규칙 재설계와 같은 실천적 장치가 목회 현장에 유익한 기여를 할 수 있다고 보았으며, 향후에는 이러한 변화가 공동체 안에 지속적으로 정착되는지를 확인하는 후속 연구가 필요하다고 제안하였다.

참고문헌

(Bibliography)

단행본

강남순. *데리다와의 데이트*. 김포: 행성비, 2022.

______. *철학자 예수*. 김포: 행성비, 2024.

______. *코즈모폴리턴 사랑: 이웃사랑과 낯선 타자에 대한 환대*. 서울: 동연, 2010.

______. *코즈모폴리터니즘이란 무엇인가*. 서울: 동녘, 2022.

국가인권위원회. *고용 영역에서 나이를 이유로 한 노인차별 및 인권상황 실태조사*. 서울: 국가인권위원회, 2023.

_____________ . *연령 학벌 학력 차별시정 국가정책계획수립을 위한 기초현황조사*. 서울: 국가인권위원회, 2003.

김영천. *질적연구방법론 I: Bricoleur*. 서울: 아카데미프레스, 2011.

______. *질적연구방법론 II: Methods*. 경기: 아카데미프레스, 2013.

김혜란. *상호의존성: 포스트식민주의 여성주의 실천신학*. 서울: 동연, 2020.

목회데이터연구소. *한국교회 트렌드 2025*. 서울: 규장, 2024.

_______________. *한국교회 트렌드 2026*. 서울: 규장, 2025.

유기웅, 김영석, 김한별, and 정종원. *질적 연구방법의 이해*. 서울: 박영스토리, 2018.

차정식. *하나님 나라의 향연*. 서울: 새물결플러스, 2009.

번역서

Applewhite, Ashton. *This Chair Rocks 나는 에이지즘에 반대한다*. Translated by 이은진. 서울: 시공사, 2016.

Dawn, Marva J. *Keeping the Sabbath Wholly 안식*. Translated by 전이우. 서울: IVP, 2020.

Derrida, Jacques. *De I'hospitalite 환대에 대하여*. Translated by 남수인. 서울: 동문선, 2004.

Russell, Letty M. *Just Hospitality 공정한 환대.* Translated by 여금현. 서울: 대한기독교서회, 2012.

학술 논문

강아람. “시니어멘토의 선교적 리더십 사례 연구.” *선교와 신학* 63 (June 2024): 111–15.

계재광. “한국교회 변화를 위한 통합적 관점의 리더십 틀에 대한 연구.” *신학과 실천* 64 (January 2019): 431–56.

구병옥. “다문화 사회를 향한 한국교회의 대응방안 연구: 이정용의 주변성 신학을 중심으로.” *신학과 실천* 76 (September 2021): 561–86.

권문상. “공동체 교육과 교회 구조의 혁신: 소그룹 중심의 교회 구조를 통한 공동체 신앙의 회복.” *성경과 신학* 75 (January 2015): 305–13.

김은하 and 박정수. “한국판 일상 속 연령주의 척도 타당화.” *한국심리학회지: 문화 및 사회문제* 30, no. 1 (2024): 81–100.

김정수. “감정노동으로 인한 중년남성 목회자의 삶의 변화 경험 연구.” *신학연구* 59, no. 2 (2022): 395–446.

김주아 and 하지연. “종합병원 간호사의 노인연령주의 관련요인.” *간호행정학회지* 25, no. 5 (2019): 393–403.

김주연, 강인호, and 조원섭. “국외여행인솔자의 감정노동, 감정부조화 및 소진간의 관계.” *관광학연구* 28, no. 2 (2013): 305–24.

김진. “데리다의 환대의 철학과 정치신학.” *철학연구* 95 (December 2011): 59–93.

김창운. “한국교회 목회자의 다문화수용성과 상호문화적 변화: 문화지능모델을 기초로.” *문화교류와 다문화교육* 12, no. 4 (2023): 369–90.

김준환 and 임석진. “긍정심리자본이 정서적 소진 및 라포르에 미치는 영향: 감정노동의 매개효과.” *융복합지식학회논문지* 12, no. 1 (2024): 55–63.

도재수 and 김경석. “리더 감정노동 연구의 체계화를 위한 제언: 근거이론의 적용.” *경영경제연구* 47, no. 2 (2025): 73–95.

박미정. “다문화사회의 세계시민교육 방안 연구.” *한국이민정책학보* 5, no. 2 (2022): 87–105.

박현, 윤은지, 김유리, 나은혜, and 장민준. “한국판 양가적 연령주의 척도 개발 및 타당화.” *재활심리연구* 31, no. 1 (2024): 133–52.

설규주. “세계시민사회의 대두와 다문화주의적 시민교육의 방향.” *사회과교육* 43, no. 4 (2004): 31–54.

신혜영 and 권상집. “효과적인 리더십 발휘를 위한 통합적 리더십 상황 모델.” *한국콘텐츠학회 논문지* 19, no. 10 (2019): 325–40.

안숙영. “돌봄노동의 여성화에 대한 비판적 고찰.” *한국여성학* 34, no. 2 (2018): 3.

안재은. “소그룹 리더십 개발 원리와 훈련방안.” *복음과 실천신학* 27 (January 2013): 95 – 120.

양경욱. “감정노동: 최근 연구 동향과 과제.” *경영학연구* 53, no. 4 (2024): 865.

양현준. “결속에서 연결로: 환대를 통한 한국 교회의 교량형 네트워크 강화 방안 연구.” *신학과 실천* 96 (September 2025): 877 – 903.

오오현. “목회적 돌봄과 상담의 공간으로서 환대에 관한 소고.” *신학과 실천* 38 (March 2014): 319 – 45.

오찬호. “‘감정’에 대한 엄묘섭의 진단은 한국에서 ‘어떻게’ 증명되는가? 이십대 대학생들에게 강요된 ‘감정규칙’을 중심으로.” *문화와 사회* 18 (2015): 85 – 126.

유재원. “유기적인 세대통합예배에 관한 연구.” *선교와 신학* 46 (October 2018): 271–300.

이재헌. “감정노동과 정신건강.” *신경정신의학* 59, no. 2 (2020): 98 – 104.

이선희, 김미리, and 정순둘. “청년세대의 연령주의 유형화 및 연령주의 유형과 세대갈등: 노인복지정책 인식의 관계.” *한국노년학* 39, no. 4 (2019): 825 – 46.

이지현. “초고령사회 대비를 위한 연령통합(Age-Integrated)의 교회 구현 방안에 관한 연구.” *장신논단* 55, no. 2 (2023): 117–40.

임성빈. “한국교회와 평화: 평화이루기(Peacemaking)를 위한 교회의 과제를 중심으로.” *선교와 신학* 38, no. 2 (2016): 193 – 229.

임영택. “웨슬리 초기 공동체형성과 성격에 관한 연구.” *기독교교육정보* 38 (September 2013): 39–65.

장윤석. “교회 내 세대갈등에 대한 신앙공동체 교육의 갈등전환적 접근 연구.” *기독교교육정보* 73 (2022): 155–96.

정순둘, 정주희, and 김미리. “연령주의와 연령통합이 세대갈등인식에 미치는 영향: 연령집단별 비교를 중심으로.” *한국사회복지학* 68, no. 4 (2016): 5 – 24.

정회현. “교회성장과 소그룹 운동.” *신학과 복음* 5 (October 2018): 27 – 63.

최성훈. “섬김의 리더십으로 조명한 기독교교육의 원리.” *기독교교육논총* 40 (January 2014): 421 – 47.

학술대회지

신수민 and 임보민. “차이를 말하다, 공감을 듣다: 세대별 에이지즘 인식에 대한 텍스트 분석 연구.” In *생활과학분야 춘계공동학술대회*, edited by 한국아동가정복지학회. 서울, 2025.

신호균, 김영애, 최장모, 도현옥, and 이명선. “소그룹형태에 따른 교회의 건강성이 성도들의 영적성장에 미치는 영향에 관한 실증적 연구.” In *한국로고스경영학회 학술발표대회 발표논문집,* edited by 한국로고스경영학회. 천안, 2011.

<u>학위 논문</u>

Hong, Sungchan. “A Qualitative Phenomenological Study on the Transition of Young Adults to the Adult Group in the Korean Methodist Church.” D.Min. project, Claremont School of Theology, 2025.

Kim, Chungjin. “A Qualitative Exploration of the Relinquishing Experience in the Pastoral Ordination Process.” D.Min. project, Claremont School of Theology, 2023.

Lee, JongChul. “Exploring Christian Older Adults’ Experiences with Church Digital Media Ministries in the Post-Pandemic Era.” D.Min. project, Claremont School of Theology, 2024.

Nam, InBo. “Beyond Exclusion And Marginalization: A Qualitative Study On The Church Experiences Of People With Disabilities And The Formation Of Interdependent Christian Communities Of People With And Without Disabilities.” D.Min. project, Claremont School of Theology, 2025.

Na, Esther J. “Understanding Homelessness and a Theology of Hospitality from a Cosmopolitan Perspective: In the Context of California.” D.Min. project, Claremont School of Theology, 2019.

Oh, Chunsoo. “Towards Restructuring Pastoral Care in an Era of Super-Aging.” D.Min. project, Claremont School of Theology, 2025.

Park, Sawook. “Towards a Community of Unconditional Inclusion and Equality: A Critical Study of Neo-Nationalism of Churches in Japan from a Cosmopolitan Perspective.” D.Min. project, Claremont School of Theology, 2017.

Park, Yunjun. “Exploring A Postcolonial Practical Theological Study on Overseas Mission and Interdependence in the Korean Methodist Church.” D.Min. project, Claremont School of Theology, 2024.